

Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství
Katedra ekonomiky a managementu v metalurgii

**MARKETINGOVÁ ANALÝZA KRITICKÝCH ZDROJŮ
KONKURENČNÍCH VÝHOD V OBLASTI VÁLCOVANÉHO DRÁTU**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Roman Buda

Třinec, duben 2013

**VŠB–TECHNICAL UNIVERSITY OF OSTRAVA
FACULTY OF MERALLURGY AND MATERIALS
ENGINEERING**

**THE MARKETING ANALYSIS OF CRITICAL CORE COMPETENCIES
IN WIRE ROD**

DIPLOMA THESIS

Bc. Roman Buda

Třinec, April 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství
Katedra ekonomiky a managementu v metalurgii

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Roman Buda**

Studijní program: N3922 Ekonomika a řízení průmyslových systémů

Studijní obor: 6208T123 Ekonomika a management v průmyslu

Téma: **Marketingová analýza kritických zdrojů konkurenčních výhod v oblasti válcovaného drátu**
The Marketing Analysis of Critical Core Competencies in Wire Rod

Zásady pro vypracování:

Zpracujte analýzu světového trhu s válcovaným drátem a proveďte její vyhodnocení. Navrhnete hlavní směry vývojových trendů ve vazbě na vybrané segmenty výrobků. Diplomovou práci zpracujte v podmínkách firmy TRINECKÉ ŽELEZÁRNY a.s.

Seznam doporučené odborné literatury:

- [1] KAPLAN, Robert, NORTON, David. Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1
- [2] MIKOLÁŠ, Zdeněk, PETERKOVÁ, Jindra a TVRDIKOVÁ, Milena. Konkurenční potenciál průmyslového podniku. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-379-0
- [3] BARTES, František. Konkurenční strategie firmy. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

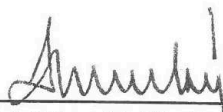
Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Václav Nětek, CSc.**

Datum zadání: 30.11.2012

Datum odevzdání: 20.04.2013




doc. Ing. Radim Lenort, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Ing. Ludovít Dobrovský, CSc., Dr. h.c.
děkan fakulty

Zásady pro vypracování diplomové práce

I.

Diplomovou práci (dále jen DP) se ověřují vědomosti a dovednosti, které student získal během studia, a jeho schopnosti využívat je při řešení teoretických i praktických problémů.

II.

Uspořádání diplomové práce:

- | | |
|--|------------------------------|
| 1. Titulní list | 5. Obsah DP |
| 2. Zásady pro vypracování DP | 6. Textová část DP |
| 3. Prohlášení + místopřísežné prohlášení | 7. Seznam použité literatury |
| 4. Abstrakt + klíčová slova česky a anglicky | 8. Přílohy |

ad 1) Titulním listem je originál zadání DP, který student obdrží na své oborové katedře.

ad 2) Tyto „Zásady pro vypracování diplomové práce“ následují za titulním listem. („Zásady pro vypracování diplomové práce“ jsou ke stažení na webových stránkách fakulty).

ad 3) Prohlášení + místopřísežné prohlášení napsané na zvláštním listě (ke stažení na webových stránkách fakulty) a vlastnoručně podepsané studentem s uvedením data odevzdání DP. V případě, že DP vychází ze spolupráce s jinými právníckými a fyzickými osobami a obsahuje citlivé údaje, je na zvláštním listě vloženo prohlášení spolupracující právnické nebo fyzické osoby o souhlasu se zveřejněním DP.

ad 4) Abstrakt a klíčová slova jsou uvedena na zvláštním listě česky a anglicky v rozsahu max. 1 strany pro obě jazykové verze.

ad 5) Obsah DP se uvádí na zvláštním listě. Zahnuje názvy všech očíslovaných kapitol, podkapitol a stati textové části DP, odkaz na seznam příloh a seznam použité literatury, s uvedením příslušné stránky. Předpokládá se desetinné číslování.

ad 6) Textová část DP obvykle zahrnuje:

- Úvod, obsahující charakteristiku řešeného problému a cíle jeho řešení v souladu se zadáním DP;
- Vlastní rozpracování DP (včetně obrázků, tabulek, výpočtů) s dílčími závěry, vhodně členěné do kapitol a podkapitol podle povahy problému;
- Závěr, obsahující celkové hodnocení výsledků DP z hlediska stanoveného zadání.

DP bude zpracována v rozsahu min. cca 45 stran (včetně obsahu a seznamu použité literatury).

Text musí být napsán vhodným textovým editorem počítače po jedné straně bílého nelesklého papíru formátu A4 při respektování následující doporučené úpravy - písmo Times New Roman (nebo podobné) 12b; řádkování 1,5; okraje – horní, dolní – 2,5 cm, levý – 3 cm, pravý 2 cm. Fotografie, schémata, obrázky, tabulky musí být očíslovány a musí na ně být v textu poukázáno. Budou zařazeny průběžně v textu, pouze je-li to nezbytně nutné, jako přílohy (viz ad 8).

Odborná terminologie práce musí odpovídat platným normám. Všechny výpočty musí být přehledně uspořádány tak, aby každý odborník byl schopen přezkoušet jejich správnost. U vzorců, údajů a hodnot převzatých z odborné literatury nebo z praxe musí být uveden jejich pramen - u literatury citován číselným odkazem (v hranatých závorkách) na seznam použité literatury.

Nedostatky ve způsobu vyjadřování, nedostatky gramatické, neopravené chyby v textu mohou snížit klasifikaci práce.

- ad 7) DP bude obsahovat alespoň 15 literárních odkazů, z toho nejméně 5 v některém ze světových jazyků.

Seznam použité literatury se píše na zvláštním listě. Citaci literatury je nutno uvádět důsledně v souladu s ČSN ISO 690. Na práce uvedené v seznamu použité literatury musí být uveden odkaz v textu DP.

- ad 8) Přílohy budou obsahovat jen ty části (speciální výpočty, zdrojové texty programů aj.), které nelze vhodně včlenit do vlastní textové části např. z důvodu ztráty srozumitelnosti.

III.

Diplomovou práci student odevzdá ve dvou knihařsky svázaných vyhotoveních, pokud katedra garantující studijní obor neurčí jiný počet. Vnější desky budou označeny takto:

nahore: *Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava*
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství
Katedra

uprostřed: *DIPLOMOVÁ PRÁCE*

dole: *Rok* *Jméno a příjmení*

Kromě těchto dvou knihařsky svázaných výtisků odevzdá student kompletní práci také v elektronické formě do IS EDISON. Práce vložená v elektronické formě do IS EDISON se musí zcela shodovat s prací odevzdanou v tištěné formě.

IV.

Diplomová práce, která neodpovídá těmto zásadám, nemůže být přijata k obhajobě. Tyto zásady jsou závazné pro studenty všech studijních programů a forem magisterského, resp. navazujícího magisterského studia fakulty metalurgie a materiálového inženýrství Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava od akademického roku 2012/2013.

Ostrava 30. 11. 2012

Prof. Ing. Ludovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.
děkan fakulty metalurgie a materiálového inženýrství
VSB-TU Ostrava

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména §35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního (§60 – školní dílo);
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB – TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude archivována v elektronické formě v databázi Ústřední knihovny VŠB – TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB – TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB – TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB – TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že odevzdáním své diplomové práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (Zákon o vysokých školách) bez ohledu na výsledek její obhajoby.

MÍSTOPŘÍSEŽNÉ PROHLÁŠENÍ

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracoval(a) samostatně.

V Ostravě 19.4.2013.

Roman Bureš
.....
podpis (jméno a příjmení studenta)

Děkuji všem, kteří se podíleli na spolupráci při vypracování mé diplomové práce, zvláště Doc. Ing. Václavu Nátkovi, CSc. za odborné vedení a konzultace a dále také firmě Třinecké železářny, a.s.

Abstrakt:

Předmětem mé diplomové práce je definování kritických zdrojů konkurenčních výhod hutního podniku vyrábějícího válcovaný drát, stanovení budoucí podnikové strategie a poukázání na to, jak důležité je stanovit správnou strategii, aby podnik upevnil své postavení na trhu.

Klíčová slova: válcovaný drát, spotřebitelský trh, trendy, nanotechnologie, konkurence

Abstract:

The aim of graduation theses is to define critical sources of competitive advantages of the metallurgy company producing hot rolled steel wire and determinate future company strategy, and show, how important is to determinate precise strategy to secure position on the market.

Key words: hot rolled steel wire, consumer's market, trends, nanotechnology, competition

Obsah

ÚVOD	11
1. MARKETING	13
1.1. PRŮMYSLOVÝ TRH A MARKETING	13
1.2. PODNIKATELSKÉ KONCEPCE	14
1.3. MARKETINGOVÝ MIX	16
1.4. MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ	16
1.5. MARKETINGOVÁ STRATEGIE	17
1.5.1 SWOT analýza	18
1.5.2 PEST analýza	20
1.5.3 BCG model	21
1.5.4 GE model	24
1.5.5 Porterův model	26
2. STRATEGIE	27
3. HUTNICTVÍ V ČR	28
3.1 PŘEHLED O SPOLEČNOSTI TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, A.S.	28
4. ANALÝZA VÝVOJE VÝROBY OCELI VE SVĚTĚ	32
4.1. SVĚTOVÁ ANALÝZA VÝROBY A SPOTŘEBY DLOUHÝCH VÝROBKŮ Z OCELI	36
4.2. VÝVOJ PRODUKCE VÁLCOVANÉHO DRÁTU V ČR A TŽ, A.S.	38
4.2.1. Výrobní portfolio válcovaného drátu TŽ, a.s.	41
5. PROGNOZA SVĚTOVÉ SPOTŘEBY OCELI	44
5.1 STAVEBNICTVÍ	46
5.2 DOPRAVNÍ PRŮMYSL	47
6. DOPORUČENÍ NOVÉHO STRATEGICKÉHO SMĚRU	49
DISKUSE VÝSLEDKŮ	53
ZÁVĚR	55
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	56
SEZNAM TABULEK	58
SEZNAM GRAFŮ	59
SEZNAM OBRÁZKŮ	60
SEZNAM PŘÍLOH	61

Úvod

Podnik je definován jako souhrn všech hmotných a nehmotných prvků nezbytných k výkonu samotného podnikání. Z účetního hlediska mezi hmotné prvky je řazen krátkodobý a dlouhodobý majetek, nehmotné prvky podniku tvoří know-how, software a další duševní vlastnictví, které mimo jiné tvoří i managementem zvolená strategie podniku. Prvotním podnětem, který vede k založení podniku a započetí podnikatelské činnosti je touha po změně podložena představou o tom čeho a jak chceme prostřednictvím daného podniku dosáhnout. Nedílnou součástí úspěšného podniku je tedy stanovit si jasnou vizi a s ní spojené konkrétně vytyčené cíle, ke kterým bude daný podnik v budoucnu během své existence směřovat. Ve srovnání s vizí, jenž je především popisovaná vizionářskými slovy a stanoví touhu toho, kam se má podnik dostat a jak by měl být vnímán okolním světem (10), jsou cíle podniku jasně definované, časově vymezené a konkrétně vyjadřují, o co daný podnik usiluje. Pro dosažení vize a stanovených cílů je zapotřebí poznat svůj trh ze všech možných úhlů. K poznání tržního prostředí jsou využívány moderní marketingové nástroje. Tyto lze rozdělit do dvou hlavních kategorií mezi exaktní a empirické metody. Jestliže podnik zná dobře svůj trh a má stanovené cíle, dalším krokem se stává volba správné marketingové strategie firmy. Samotnou strategii je možné definovat jako způsob zvolený k dosažení cíle daného podniku. Vytvořením strategie firma utváří interní pravidla, dle, kterých následně postupuje v průběhu svého působení na trhu. Jestliže fungování firmy a její působení firmy je závislé na volbě strategie může tak toto rozhodnutí znamenat pro firmu růst, nebo naopak strmý pád. Plánování, marketingové analýzy, tvorba marketingového mixu, znalost konkurence, definování konkurenčních výhod, volba strategie, obeznámení se s potřebami zákazníka a schopnost reagovat na jeho podněty mají jako atributy marketingu v současné době při odeznívající celosvětové recesi hluboký význam a je jim nutné věnovat značnou pozornost (3). Právě tyto aspekty sehrávají v době ekonomických recesí významnou roli. Tato období lze považovat za kontrast dobře a špatně zvolené marketingové strategie. Příkladem toho je poslední ekonomická recese, která začala v roce 2008, kdy firmy díky dobře vypracované marketingové strategii dokázaly prosperovat. Paradoxem je, že právě ona byla započatá chybnou marketingovou strategií amerických bank. Na těchto případech se ukázalo, jak je volba strategie důležitá a jak může ovlivnit budoucí vývoj firmy. Z pozice spotřebitele, naopak můžeme daný časový úsek od roku 2008-2011 hodnotit relativně přívětivě a označit ho jako válku jednotlivých firem o udržení, nebo dokonce posílení svých pozic na trhu za

pomocí nejrozumnějších marketingových strategií, taktik a uplatňování svých konkurenčních výhod prostřednictvím, kterých se firmy snažily získat své zákazníky. Tyto metody byly výrazně uplatněny především v hutním, strojírenském a automobilovém průmyslu, ve kterých byla ekonomická recese nejcitelnější. Přesto v daném období i některé firmy, nebo spíše značky v automobilovém průmyslu dokázaly díky své marketingové strategii svou pozici na trhu, nebo jeho segmentu upevnit. Příkladem toho je francouzská automobilka Renault, nebo korejské automobilky Hyundai a Kia, které ve srovnání s rokem 2007 zvýšili během ekonomické recese prodej svých vozů v ČR.

Cílem mé diplomové práce je provést analýzu tržního prostředí hutního podniku Třinecké železářny, a.s. a nalezení možných konkurenčních výhod podniku se zaměřením na koncového zákazníka válcovaného drátu v celosvětovém měřítku. Následně pak vyhodnocení a návrh hlavních směrů vývojových trendů ve vazbě na vybrané segmenty výrobků.

1. Marketing

Marketingových definic popisovaných v moderní literatuře je nespočet, veškeré však společně popisují marketing jako systém, nebo proces řízení s cílem předvídat a poznávat konkrétní potřeby zákazníků a následně učinit kroky k tomu, aby podnik byl schopen jejich potřeby uspokojit a to takovým způsobem, aby z toho podnik zároveň i profitoval. Oblast marketingu zažívá v moderním obchodě obrovský boom a stává se tak čím dál tím více důležitější složkou využívanou při řízení podniku. Majitelé a management firem si stále více a hlouběji uvědomují podstatu a důležitost znalosti nedostatku trhu a konkrétních potřeb zákazníků. Proč a čím je však marketing tak důležitý? Podle P. Kotlera představuje marketing následující. Jedná se o manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobku či jiných hodnot (15). Tato oblast podnikání je přímo zaměřená na vztahy podniku se svými zákazníky a vnějším okolím (3). Toto potvrzuje fakt, že v moderním pojetí marketingu ve srovnání se zastaralým pojetím, je na vrcholu pomyslné pyramidy vždy zákazník a ne vrcholový management podniku, jak tomu bylo doposud. Management v moderním pojetí marketingu tvoří samotnou základu oné pyramidy.

V moderním pojetí řízení je za účelem naplnění výše uvedených skutečností využíváno marketingového mixu. Z názvu vyplývá, že se jedná o soubor vybraných marketingových nástrojů v určitém nastavení, využívaných k dosažení stanovených cílů podniku. Správně definovaný poměr jednotlivých složek mixu pro firmu může znamenat významnou konkurenční výhodu. Mix marketingových nástrojů pro průmyslové podniky ve své formě obsahuje čtyři prvky a to PRODUKT (*PRODUCT*), CENU (*PRICE*), MÍSTO (*PLACE*), PROPAGACI (*PROMOTION*) a je obecně známý jako marketingový mix 4P.

1.1. Průmyslový trh a marketing

Samotný průmyslový trh se liší svou základní koncepcí, která se vyznačuje především větším objemem peněz a zboží, ve srovnání se spotřebitelským trhem. Další specifika průmyslového trhu ve srovnání se spotřebitelským trhem jsou následující (15):

- menší počet zákazníků
- větší zákazníci disponující finančními prostředky umožňující pořizování výrobku ve větších objemech

- úzké dodavatelsko-odběratelské vztahy zapříčiněné velkou vyjednávací silou větších odběratelů. Vzniká nutnost úzké spolupráce s cílem přizpůsobit se potřebám zákazníků
- geografické koncentrace zákazníků vyznačující se seskupováním odběratelů na určitých územích a zajistit tak snižování nákladů, dodavatelé jsou tak vedeni ke sledování trendů a změn v určitých odvětvích daných oblastí
- závislost poptávky po průmyslovém zboží je provázaná s poptávkou po konkrétním spotřebním zboží, dodavatel tak musí sledovat vývoj spotřebního trhu
- nepružnost poptávky především v krátkém období, je zapříčiněná výrobci, kteří nejsou schopni rychle měnit své výrobní programy
- kolísavost poptávky se vyznačuje větší nestálostí a to především u nových produktů

Průmyslový marketing tak představuje veškeré aktivity uplatňované průmyslovými podniky během svého podnikání, které jsou součástí průmyslového řetězce zahrnující všechny sektory zapojené do realizace výrobku a přidávají mu hodnotu, počínaje těžbou surovin přes výrobu polotovarů po finalizaci a distribuci konečného výrobku zákazníkovi. (15).

1.2. Podnikatelské koncepce

Podnik k tomu, aby své výrobky úspěšně prodal zákazníkovi a zajistil si tak co nejlepší zisk, musí zvolit správnou koncepci svého podnikání. Všeobecně jsou známy hlavní koncepce podnikání, vyznačující se rozdílnou filosofií a orientací firmy na trh (15), je však potřeba si uvědomit, že marketing a podnikatelské koncepce jsou chápány jako způsoby prodeje výrobku s cílem uspokojit své zákazníky a odlišují se od pojmu agresivní prodejní politika:

- výrobní koncepce: tato je považována za jednu z nejstarších filozofií podnikání, tvoří ji především myšlenka, že spotřebitelé budou upřednostňovat hlavně produkty, které jsou levné a velmi jednoduše dostupné na trhu. Firma upřednostňující tuto koncepci musí mít efektivní výrobu a zpracovanou širokou distribuční síť. Tato koncepce je reálně využitelná, jestliže se na trhu setkáváme s převýšením poptávky nad nabídkou.
- výrobní koncepce: myšlenka se zakládá na situaci, kdy konečný spotřebitel si oblíbí výrobek vyšší kvality či výkonu, a je ochoten pro jeho pořízení akceptovat vyšší cenu. Firma uplatňující tuto koncepci se zaměřuje především na vývoj a zvyšování kvality daného produktu.

- prodejní koncepce: firma uplatňující danou filozofii nejdříve vyrobí konkrétní produkt a následně hledá způsoby, jak ho prodat zákazníkovi. Smyslem je přesvědčit zákazníka, že daný produkt potřebuje a musí si jej koupit. Vyznačuje se především agresivní prodejní politikou. Místo pro uplatnění vzniká např. v situacích, kdy firma disponuje s nadbytečným prodejním množstvím daného produktu nebo je názoru, že zákazník by si daný produkt sám od sebe nekoupil a je zapotřebí mu ho „podstrčit“.
- koncepce kontinuity technického rozvoje a inovací: smyslem je uplatnit rychlé inovační změny výrobku s následným uvedením na trh. Typická je unifikace dílu a implementace řízené životnosti výrobku (15). Pro firmu to znamená zajištění trvalého příjmu v plánovaných intervalech. Tato koncepce vede zákazníky k tomu, aby si pravidelně pořizovali nové výrobky dané společnosti. Typickým trhem, kde se tato filozofie uplatňuje, je trh spotřební elektroniky. Lze říci, že tato podnikatelská koncepce hraničí s dobrými mravy, etikou obchodu a svobodnou vůlí zákazníka se rozhodovat.
- marketingová koncepce: je založená především na poznávání reálných potřeb zákazníků, na základě, kterých se zaměří na vývoj produktu. Podnik aplikující danou koncepci za prioritu považuje výrobu takových výrobků, jenž maximálně uspokojí konkrétní potřeby zákazníka. Takový podnik musí znát konkrétní požadavky zákazníka. K jejich zjištění využívá nejrůznějších marketingových analýz a průzkumů. Aplikaci této koncepce podnik zdůrazňuje svou snahu o řešení „problému“ svých zákazníků (8). V tomto případě se nejedná o pouhé řízení marketingových aktivit organizace, ale o řízení veškerých činností, kterých cílem je právě spokojenost zákazníků a využívání veškerých tržních příležitostí (12).

Tabulka č. 1: Srovnání podnikatelských koncepcí

Koncepce	Východiško	Zaměření	Prostředky	Výsledek
Výrobní	Firma	Kvantita produkt	Prodej	Zisk z objemu prodeje
Výrobová	Firma/trh	Kvalita produktu	Prodej	Zisk z prodeje
Prodejní	Firma	Výroba	Prodej	Zisk z prodeje
Kontinuity technického rozvoje a inovací	Firma	Inovace	Řízení životnosti, unifikace	Pravidelný prodej a zisk
Marketingová	Trh	Zákazník	Marketing	Zisk z uspokojení zákazníka

Zdroj: HECZKOVÁ Miroslava: Marketing, vlastní provedení (6)

Uvedená tabulka č. 1 zobrazuje srovnání preferencí jednotlivě definovaných podnikatelských koncepcí. Za nejmodernější z koncepcí je v současné době považovaná koncepce marketingová. Zde se hlavní prioritou managementu společnosti stávají potřeby trhu. Vedení podniku si plně uvědomuje význam zákazníka a jeho potřeb a snaží se jim maximálně vyhovět, pomocí nejrůznějších nástrojů se snaží definovat, co zákazník potřebuje a jak dané potřeby uspokojit. Cílem není pouze uspokojit zjištěné potřeby, ale také snaha o vytvoření dlouhodobého obchodního vztahu mezi firmou a zákazníkem.

1.3. Marketingový mix

Prvotní myšlenka kombinace jednotlivých marketingových nástrojů je datována do 1. poloviny 20. Století, kdy za její tvůrce jsou považováni A.W. Frey, W. Lazer, E. J. Kelley (11). Samotná koncepce marketingového mixu v podobě jak ji známe dnes, byla však poprvé představená teprve v 60. letech 20. století v knize profesora Jerome McCarthy, ve formě marketingového mixu obsahujícího čtyři základní marketingové nástroje, kterými jsou produkt (Product), cena (Price), místo (Place) a propagace (Promotion), dnes známy pod zkratkou 4P. Podle definice vyjádřené P. Kotlerem je za základní marketingový mix 4P považován „soubor taktických marketingových nástrojů výrobních, cenových, distribučních a komunikačních, umožňují podniku upravit nabídku podle přání zákazníka na trhu“ (3). Tento celek je považován za nejdůležitější marketingový nástroj, využívá se v moderním obchodě. Management firem si totiž uvědomuje, že úspěch firmy není závislý pouze na jednom z taktických marketingových nástrojů, ale na jejich správné kombinaci, tedy „MIXU“. Od vzniku prvotní myšlenky prošel Marketingový mix do dnes neustálým vývojem, proto se dnes setkáváme s různými modifikacemi, které se liší v závislosti na trhu a oboru, pro který jsou sestavované, jako je například trh služeb, kde je aplikován Marketingový mix 6P, ten je navíc oproti základní koncepci rozšířen o prvek materiální prostředí (physical evidence) a lidé (people).

1.4. Marketingové plánování

Marketingové plánování tvoří nezbytnou část řízení podniku dnešní doby. Zahrnuje rozhodování o výsledcích podnikové činnosti a současně o prostředcích nezbytných k jejich dosažení. Během plánovacího procesu je nezbytná blízká spolupráce. Plánovací proces by měl

proto probíhat v modelu „top down planning and bottom up planning“. Směr se shora dolů (top down planning) se vyznačuje základem v podnikové politice se zapojením odborníků s přehledem o podnikových úkolech a cílech, kdežto směr ze zdola nahoru (bottom up planning) je specifický zapojením pracovníků podniku, kteří plány realizují a podílí se na samém uskutečňování záměru podniku, sami jsou často v přímém vztahu se zákazníkem. Koncept tedy zapojuje všechny potřebné členy ze všech vrstev hierarchie a využívá znalosti a zkušenosti celého podniku (7).

Marketingové plánování ve své podstatě představuje nepřetržitý kontinuální proces, provedený v dané posloupnosti. V moderním pojetí je nahlíženo na marketingové plánování nejen z hlediska kontinuity a stanovené posloupnosti, ale jako na soubor konkrétních činností aplikovaných v několika krocích ve stanoveném pořadí, kterých výsledkem je marketingový plán (7). Pro stanovení marketingového plánu musí být nejdříve stanoveny za a) Cíle podniku - b) aplikována situační analýza – c) sestavená SWOT analýza- d) určené výchozí předpoklady - e) definované marketingové cíle a strategie – f) stanovení možných alternativ a kombinací plánu – g) sestavení programů a rozpočtů (7). Sestavený marketingový plán má především být prostředkem komunikace pro interní oddělení a vnější spolupracovníky, prostředkem delegování pravomoci, prostředek koordinace, prostředkem alokace zdrojů společnosti (15). Samotný marketingový plán má formu písemného dokumentu, na kterém jsou zaznamenány výsledky ukončeného marketingového plánování a stanoví, kde daný podnik chce být v určitém časovém období a za pomoci jakých prostředků toho dosáhne.

1.5. Marketingová strategie

Pro efektivní fungování podniku na trhu a vytváření zisku musí firma znát své okolí, svůj trh, na kterém působí, svou konkurenci, jejich slabiny, své přednosti a případné nedostatky. K získání těchto informací a údajů jsou využívány různé marketingové analýzy, ty lze rozdělit do dvou skupin a to na metody exaktní, a empirické. Exaktní metody představují nástroje založené na matematických a statistických modelech pracujících s určitými časovými řadami, konkrétními daty a zkoumají vzájemné vazby mezi různými ukazateli. Patří mezi ně korelační a regresní analýza, metoda nejmenších čtverců, optimalizace zásob, lineární programování a další. (15). Empirické metody jsou především SWOT analýza, POTEROVÁ ANALÝZA PĚTI SIL, GE matice, BOSTONSKÁ matice, PEST analýza, FAKTOROVÁ matice, METODY strategických scénářů a další (15) využívané v tzv. Situační analýze. Ta slouží

především k definování dosavadního vývoje a současného stavu podniku a zároveň k odhadu budoucího vývoje podniku. Zkoumá zároveň vnější i vnitřní okolí podniku. Výsledkem marketingových analytických nástrojů jsou informace o postavení podniku nebo konkrétního produktu z hlediska trhu a konkurence. Na základě takto získaných a vyhodnocených dat a informací je třeba stanovit postup, kterým podnik dosáhne lepšího tržního postavení.

1.5.1 SWOT analýza

SWOT analýza je využívána jako nástroj k hodnocení vnitřního prostředí podniku z hlediska stanovení silných a slabých stránek (zdroje, technologie, dovednosti podniku.) a zároveň hodnotí vnější prostředí tím, že definuje příležitosti a hrozby podniku (trh, zákazníci, konkurence, právní prostředí, ekonomické prostředí ...). Lze ji chápat jako základní nástroj pro stanovení pozice firmy na trhu. K sestavení SWOT je zapotřebí definovat přednosti, nedostatky, příležitosti a hrozby. Cílem však není definovat „nekonečný“ spis nejrůznějších faktorů, to by samotnému hodnocení spíše uškodilo. Dalším krokem je tedy hodnocení daných faktorů a výběr klíčových předností, nedostatků, příležitostí a hrozeb podniku, s následným sestavením SWOT matice. K určení klíčových faktorů je možné využít „Plus mínus matici analýzy SWOT“ (8). Následně jsou všechny klíčové faktory v každé skupině seřazeny dle významnosti sestupně, nebo každý faktor je oceněn subjektivní hodnotou (např. od 1 do 5, kde 5 znamená nejvyšší vliv) (8).

Získaná data následně poslouží jako podklad k vyhodnocení stávající situace podniku, na základě kterých management určí další kroky. Zvolené faktory obsažené v konečné matici vedou k definování čtyř různých strategií. Ty představují aktuální situaci podniku ve vztahu k vnitřnímu a vnějšímu okolí. Volba konkrétní strategie se odvíjí od poměrů jednotlivých kvadrantů:

- **Strategie SO** takzvaná maxi-maxi strategie je doporučována podniku, ve kterém jednoznačně převyšují silné stránky podniku nad slabými a v jehož okolí se vyskytuje více příležitostí než hrozeb. Vedení podniku se v této situaci má především zaměřit na maximální využití svých silných stránek s cílem dosáhnout maximálního počtu příležitostí.

- **Strategie WO** takzvaná mini-maxi strategie je vhodné využít v případech, kdy v podniku převažují slabé stránky, ale zároveň se v jeho okolí vyskytuje více příležitostí nad potencionálními hrozbami. Cílem je tedy soustředit se na úplnou eliminaci, nebo omezení nedostatků podniku a následné využití vnějších příležitostí, které se podniku naskytují.
- **Strategie ST** takzvaná maxi-mini vypovídá o situaci, kdy podnik disponuje větším počtem silných stránek, v jeho okolí se však vyskytují především hrozby. Managementu takového podniku je doporučeno soustředit se na využití silných vnitřních stránek s cílem eliminovat či minimalizovat tak počet vnějších hrozeb.
- **Strategie WT** takzvaná mini-mini vychází z nejhorší možné situace podniku, u kterého především převažují slabé stránky nad silnými a současně se v jeho vnějším okolí vyskytují hlavně vnější hrozby než příležitosti. Takovým to podnikům je doporučeno soustředit se v první řadě na minimalizaci slabých stránek firmy, které povedou následně k minimalizaci vnějších hrozeb.

Tabulka č. 2: Plus mínus matice analýzy SWOT

		Silné stránky S				Slabé stránky W				Suma	Pořadí
		S1	S2	S3	S4	W1	W2	W3	W4		
Příležitosti O	O1	++	+	-	-	-	++	+	+	6	4.
	O2	-	+	-	+	+	+	--	-	5	5.
	O3	+	--	+	-	--	++	++	++	8	2.
	O4	+	++	-	-	--	-	--	--	9	1.
	O5	++	-	++	--	--	-	+	-	7	3.
Hrozby T	T1	--	++	-	+	-	++	+	+	7	4.
	T2	++	+	--	-	+	--	--	--	9	1.-2.
	T3	--	--	+	+	--	+	+	--	8	3.
	T4	+	++	+	--	+	++	+	+	9	1.-2.
	T5	+	-	+	++	--	+	-	-	6	5.
Suma		10	9	6	7	12	11	7	9		
Pořadí		1.	2.	4.	3.	1.	2.	4.	3.		

Zdroj: Miroslava Vašítková, Marketing služeb, vlastní provedení (8).

Výše uvedená tabulka zachycuje modelový příklad hodnocení významností jednotlivých faktorů sestaveného dle seznamu v rámci SWOT analýzy. Cílem je definovat a

následně vybrat jen ty nejdůležitější faktory, na jejichž řešení by měl podnik efektivně vynaložit své prostředky a úsilí. Vybrané faktory jsou následně uvedené ve finální tabulce SWOT analýzy.

Tabulka č. 3: Varianta SWOT analýzy

MIKRO PROSTŘEDÍ	SILNÉ STRÁNKY:	SLABÉ STRÁNKY
	S	W
	dobré jméno firmy	nedostatečné výrobní kapacity
	kvalitní výrobky	vysoká cena výrobku
MAKRO PROSTŘEDÍ	portfolio produktů	zastaralá technická vybavenost
	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
	O	T
	slabá konkurence	nízká poptávka
	vysoká míra poptávky	rostoucí konkurence
	technologické novinky	nedostatečná dodavatelská síť

Zdroj: doc. Ing. Radim Lenort, Ph.D, Studijní opora VŠB-TU, 2012 (14)

Tabulka č. 3 zobrazuje možnou podobu SWOT analýzy průmyslového podniku. Výsledná SWOT tabulka má obsahovat jen ty nejpodstatnější faktory, které byly předem definovány prostřednictvím „Plus mínus matice analýzy SWOT“

1.5.2 PEST analýza

Název PEST analýzy je odvozen od Political, Economic, Social and Technological analysis. Stejně jako SWOT analýza se jedná o nástroj využívaný ve strategickém managementu. Analýza je využívána k definování a vyhodnocení faktorů makroprostředí podniku. Své uplatnění nachází zejména v případech, kdy se management společnosti rozhoduje nad svým dlouhodobým strategickým záměrem, jako jsou velké a významné projekty, mezi které patří např. vstup na nový trh, založení nové pobočky, výstava nových výrobních prostor, případně zrušení zastoupení firmy a to ve státu, kde má společnost své sídlo tak i v zahraničí, kde se chystá expandovat. Zaměřuje se na změny konkrétních faktorů v minulosti, zkoumá jejich vliv na podnik a na základě těchto poznatků se snaží předvídat

budoucí vlivy vnějšího prostředí na daný podnik (13). Mezi faktory, které daná analýza zkoumá, řadíme:

- *Politické prostředí:* tento faktor tvoří daňová politika, antimonopolní opatření, politická stabilita atd. Cílem je zhodnotit především stabilitu politického prostředí, které následně ovlivňuje i stabilitu legislativy země. Sledované jsou tak všechny významné zákony a návrhy podstatné pro oblast, ve kterém firma působí a dále pak i chování regulačních orgánů pro energetiku, telekomunikace, státní hygienu atd. (4).
- *Ekonomické prostředí:* Analyzování daného faktoru je důležité z hlediska zjištění cen na trhu práce, odhadu cen produktů a služeb. Sledován je také vývoj ukazatelů HDP, míra inflace, úrokové sazby, zjištění hospodářských cyklů, možnost využití investičních a jiných pobídek pro investory.
- *Sociální prostředí:* Smyslem je analyzovat ukazatele demografické, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, mobilita obyvatelstva, vnímání reklamy obyvatelstvem, zvyklosti obyvatel, životní styl a životní úroveň, úroveň vzdělání obyvatel atd.(19)
- *Technologické prostředí:* Cílem je stanovit úroveň technologického zázemí daného státu nebo oblasti, kde chce podnik působit. Úroveň technologické vyspělosti může výrazně ovlivnit budoucí působení a vývoj firmy, může napomoci k usnadnění vstupu podniku na dané území a ulehčit budoucí rozvoj. Výraznou roli zde hraje např. stav infrastruktury, rozvoj průmyslu, kvartérní sféra nové objevy, technologická úroveň, frekvence technologických změn atd. (20)

1.5.3 BCG model

Tento model byl vytvořen bostonskou konzultační skupinou (Boston Consulting Group). Princip modelu je založen na dvou faktorech strategické úspěšnosti, které představují relativní tempo růstu a relativní tržní podíl, ve spojení s vytvořenými peněžními prostředky Strategické Podnikové Jednotky (7). Dimenze tempa růstu je zaznačená na vertikální ose a členěná na nízké a vysoké v hodnotách 0 až 20%. Znázorňuje tak životaschopnost jednotlivých tržních

segmentů. Osa horizontální označuje relativní tržní podíl vyjádřen poměrem zkoumaného podniku ve srovnání s největším konkurentem v odvětví nebo oboru (7) a je dělená do dvou částí vysoký a nízký na stupnici 10x až 0,1x. Matice je ve finále rozdělená mezi čtyři kvadranty, kdy každý z nich má jinou vypovídající hodnotu o tom jaký má daná Strategická Podniková Jednotka význam pro podnik.

Jednotlivé kvadranty matice BCG jsou pojmenovány následovně:

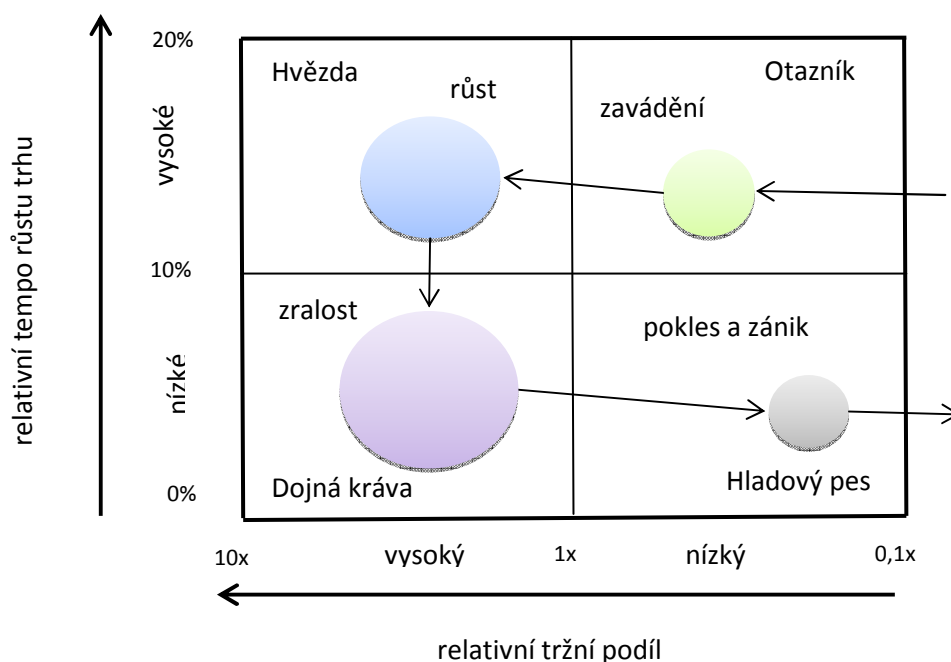
- Dojné krávy: jedná se o strategické podnikové jednotky s dominantním tržním podílem, jedná se však o pomaleji rostoucí část trhu. Typickou vlastností těchto jednotek je vytváření významné části peněžních prostředků podniku. Cílem řízení této Strategické Podnikové Jednotky je udržet jejich tržní podíl.
- Hvězdy: vyznačují se vysokým tempem růstů a současně zastupují velký podíl na trhu. Pro podnik znamenají přísun velkého množství peněžních prostředků, vyžadují však současně velkou míru investic pro jejich udržení nebo případnou expanzi a to za předpokladu, že podnik očekává v budoucnu jejich změnu na hlavní zdroj příjmu tedy přechod na dojné krávy.
- Hladoví psi: představují Strategické Podnikové Jednotky s nízkým tržním podílem a nízkým tempem růstu. Jejich místo je především na stagnujících, nebo klesajících trzích, podniku tak nepřinášejí žádné peněžní prostředky a vyžadují současně investice pro jejich udržení na trhu. V případě, kdy tyto Strategické Podnikové Jednotky nejsou důležitou složkou podniku z hlediska výrobního portfolia, doporučují se prodat a dále do nich neinvestovat.
- Otazníky: především Strategické Podnikové Jednotky s nízkým tržním podílem, ale vysokým tempem růstu. Z názvu vyplývá, že se jedná o Strategické Podnikové Jednotky s nejistou budoucností, je zapotřebí vynaložit značné finanční prostředky potřebné k udržení nebo zvýšení tržního podílu. Zvýšením tržního podílu se z nich stávají hvězdy.

Ve výsledku analýza dává přehled o tom, kterou z rolí dané Strategické Podnikové Jednotky zastupují, nebo budou zastupovat na trhu v budoucnu. Management firmy by měl mít snahu o zajištění vyváženého výrobního portfolia vztahující se k počtu výrobků v kvadrantech a k postavení výrobku v matici (7). Za vyrovnané portfolio se považuje mix

dojných krav s vysokou mírou prodeje s dobře prodejnými hvězdami, část perspektivních otazníků, které se stanou hvězdami, nahrazujících dojně krávy a nemnoho psů. Tento model současně definuje také základní strategie pro jednotlivé typy Strategických Podnikových Jednotek, tedy návody jak postupovat na základě získaných výsledků (7):

- Zvýšení tržního podílu: vhodné pro Strategické Podnikové Jednotky v roli otazníků s předpoklady na přechod v hvězdy.
- Zachování tržního podílu: aplikace této strategie je vhodná zejména u Strategické Podnikové Jednotky typu dojných krav, které produkují podniku značnou část hotových peněz.
- Snížení tržního podílu: využití u nerozhodných dojných krav, případně i pro nejasné otazníky a hladové psy s cílem získat okamžitě nebo v krátké době velké množství hotových peněz, které podnik využije následně k investování hvězd nebo také u nadějných otazníků.
- Opuštění trhu: doporučuje se aplikovat u Strategické Podnikové Jednotky typů hladoví psi, nebo otazníky, které vyžadují značnou finanční podporu. Cílem je likvidace dané Strategické Podnikové Jednotky a využití takto získaných prostředků v jiných oblastech podnikání.

Obrázek č. 1: Grafické znázornění BCG modelu



Zdroj: HORÁKOVÁ Helena, Strategický Marketing, vlastní tvorba (7)

Obrázek č.1 znázorňuje průběh určité Strategické Podnikatelské Jednotky na trh ve všech fázích počínaje vstupem na trh ve formě otazníku a její následný přechod mezi příslušnými kvadranty v časovém sledu. Strategická Podniková Jednotka vstupuje na trh nejprve jako otazník, pak následuje přeměna na hvězdu, dojnou krávu, hladového psa až dochází k samotnému zániku dané Strategické Podnikové Jednotky (7). U jednotlivých kvadrantů jsou zároveň definovány jednotlivé fáze životnosti Strategické Podnikové Jednotky.

1.5.4 GE model

Tvůrci tohoto modelu přišli s myšlenkou, že ke komplexnímu hodnocení postavení podniku na trhu nelze brát v úvahu faktory využívaných modelem BGC, ale je třeba posuzovat postavení SPJ především z hlediska atraktivnosti trhu a konkurenčního postavení na trhu. Model předpokládá totiž, že silná atraktivnost a opravdová konkurenční výhoda znamenají podstatnější portfoliovou pozici a současně větší ziskovost. Obě hlediska jsou vnímány jako skládající se z mnoha prvků, stanovujících komplex faktorů klíčových pro stanovení správné pozice SPJ v podnikovém portfoliu. Samotná matice je oproti modelu BGC rozdělená na 9 polí. Postavení jednotlivé SPJ je tvořené identifikací faktorů a určení jejich konečné hodnoty přiřazením konkrétní váhy a známky jednotlivým faktorům. Součet hodnot přiřazovaných váze faktoru se v modelu rovná 1, známky připisované jednotlivým faktorům jsou ve stupnici 1-5. Konečná hodnota určuje velikost a významnost obou dimenzí.

Tabulka č. 4: Příklad sestavení hodnotící tabulky modelu GE z hlediska konkurenčního postavení na trhu

Konkurenční postavení na trhu			
Faktor	váha	známka 1-5	konečná hodnota
celkový rozměr trhu	0,3	5	1,5
technická náročnost	0,2	4	0,8
technická úroveň	0,2	3	0,6
míra zisku	0,3	5	1,5
.....			
Celková konečná hodnota	1		4,4

Zdroj: HORÁKOVÁ Helena, Strategický Marketing, vlastní tvorba (7)

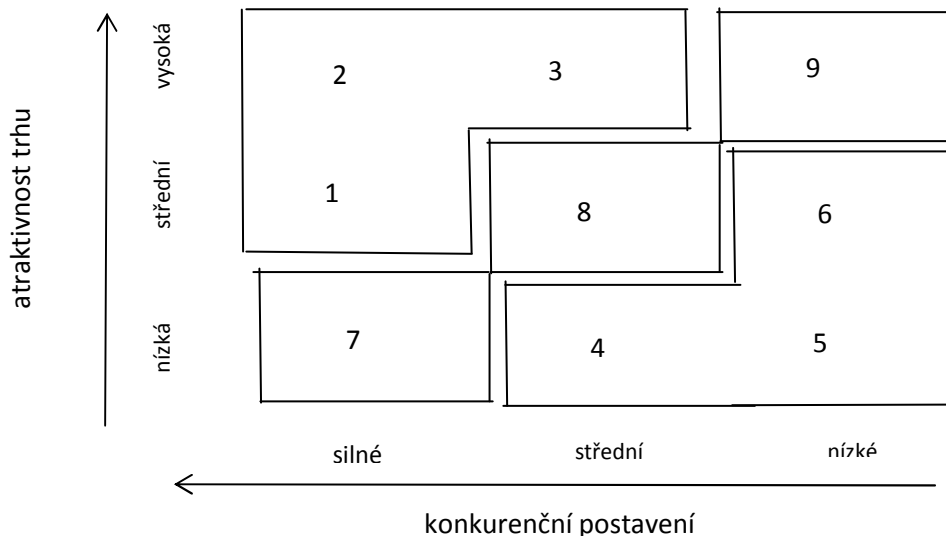
Tabulka č. 5: Příklad sestavení hodnoticí tabulky modelu GE z hlediska atraktivnosti trhu

Atraktivnost trhu			
Faktor	váha	známka 1-5	konečná hodnota
kvalita výrobku	0,3	5	1,5
distribuční síť	0,1	3	0,3
výrobní kapacity	0,3	4	1,2
náklady	0,2	5	1
.....			
Celková konečná hodnota	1		4

Zdroj: HORÁKOVÁ Helena, Strategický Marketing, vlastní tvorba (7)

Tabulky č. 4 a 5 představují modelové hodnocení faktorů v rámci modelu GE, které je důležité pro další postup hodnocení. Výsledné hodnoty poslouží pro umístění dané Strategické Podnikové Jednotky ve dvourozměrné matici obsahující devět polí. Tato pole se dále člení do 3 oblastí vyjadřující postavení dané Strategické Podnikové Jednotky. Oblast č. 1 tvořená poli 4,5,6 je všeobecně nazývaná červená zóna a vyjadřuje ne příliš atraktivní a výhodné postavení Strategické Podnikové Jednotky, slabou konkurenční pozici a nízkou atraktivnost trhu. Doporučením pro podnik je zvážit, zda pokračovat s danou Strategickou Podnikovou Jednotkou. Oblast č. 2 tvoří pole 7, 8 a 9, zde se řadí Strategické Podnikové Jednotky s průměrně výhodným postavením. Tato oblast je nazývaná žlutou zónou, jsou zde zařazené „nerozhodné“ Strategické Podnikové Jednotky. Firma musí zvážit zda Strategická Podniková Jednotka je atraktivní a investování a podpora přinesou vyšší, nebo vysokou ziskovost, v opačném případě je třeba se zaměřit na opouštění dané Strategické Podnikové Jednotky z trhu. Oblast č. 3 se skládá z polí 1, 2 a 3, tato zóna zahrnuje Strategické Podnikové Jednotky s výhodným postavením a výraznými příležitostmi a je nazývaná zelenou zónou. V tomto případě podnik má možnost investic do jednotky s cílem podpory růstů v nejatraktivnějších polích, případně udržovat a chránit silná a vedoucí postavení Strategické Podnikové Jednotky (7).

Obrázek č. 2: GE matice



Zdroj: HORÁKOVÁ Helena, Strategický Marketing, vlastní tvorba (7)

Přiložený obrázek č. 2 znázorňuje členění devíti polí GE matice do tří skupin.

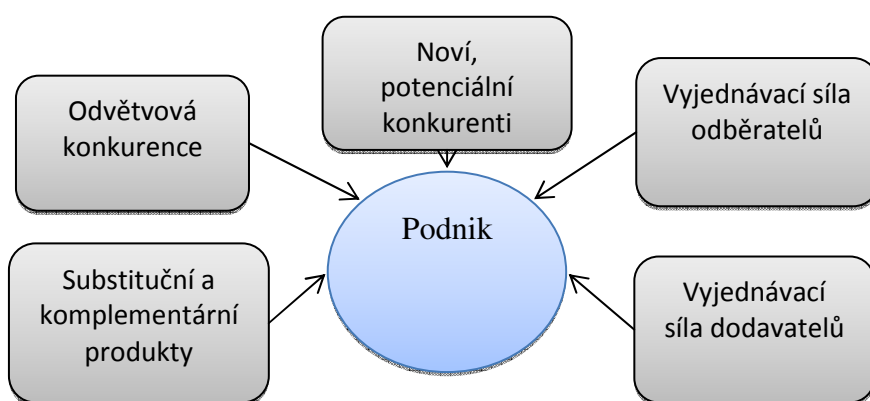
1.5.5 Porterův model

Obecně také známý jako model pěti sil, jehož podstatou je prozkoumání postavení a síly konkurence firmy na daném trhu z pěti různých úhlů. Následné definování konkurenční výhody podniku a zajištění vyšší konkurenceschopnosti podniku. Jsou zkoumány následující síly:

- Odvětvová konkurence: jedno dimenzionální (cena), více dimenzionální (služby, kvalita, inovace)
- Noví, potenciální konkurenti: je-li odvětví lukrativní, podniky vstupují do daného oboru, intenzita vstupu je závislá na tzv. vstupních bariérách (slabší bariery umožňují jednodušší vstup na trh) jsou to např. činnost a politika státu, preference obchodní značky, aj.
- Substituční a komplementární produkty: tedy vstup jiného výrobku schopného uspokojit stejné potřeby zákazníků.

- Vyjednávací síla odběratelů: může zapříčinit diktování podmínek výrobci, např. snížení ceny, zvýšení kvality, lepší obchodní podmínky, aj. Situace nastává např. v případě, kdy je málo odběratelů s velkým odběrem, zákazník pořizuje výrobek od více dodavatelů současně.
- Vyjednávací síla dodavatelů: podnik se dostává do nechtěné situace, kdy dodavatele diktují podmínky, např. zvýšením ceny, delší dodací lhůta, nižší kvalita, aj. Především v situacích, kdy na trhu je málo ale za to velkých dodavatelů, jedná se o důležitý vstup pro podnik, neexistuje substituční vstup.

Obrázek č. 3: Grafické znázornění Porterova modelu



Zdroj: HECZOKOVÁ Miroslava: Marketing, vlastní provedení (6)

Obrázek č. 3 zobrazuje vliv jednotlivých vnějších faktorů na podnik dle Porterova modelu

2. Strategie

Volba strategie je důležitou součástí při zavádění podniku na trh. Stanoví tzv. „herní návod“ jak dosáhnout vytyčené vize a stanovených cílů podniku. Strategie v původním vojenském smyslu znamená způsob boje vedoucí k dosažení vítězství, princip v obchodním pojetí zůstává stejný, dovést podnik k vítězství nad konkurencí na „obchodním bitevním poli“. Prostřednictvím strategie management určuje směr podniku z dlouhodobého hlediska. Firma k tomu, aby byla opravdu úspěšná, tak musí brát nav vědomí, že samotné stanovení strategie není dostačující, ale podstatné je její následná aplikace. Ke správné volbě strategie je potřeba znát své postavení na trhu, mít znalosti o vnějším i vnitřním prostředí podniku, tyto

informace management získá pomocí nejrůznějších marketingových analýz, nejznámější z nich jsou již uvedené v kapitole č. 1. K úspěchu firmy však samotná strategie nepostačí, management musí také reagovat operativně na změny faktorů ovlivňujících podnik. Tedy přílišná orientace na dlouhodobé postavení podniku je nedostačující a musí být kombinováno s operativním řízením. Jak řekl generál Sun Tzu „ *Strategie bez taktiky je tou nejpomalejší cestou k vítězství. Taktika bez strategie je rykem před porážkou*“.

3. Hutnictví v ČR

Hutnictví v České Republice a především v Moravskoslezském kraji má dlouhodobou historii, tradice výroby železa a oceli v tomto regionu je dlouhá více jak 170 let. Mezi nejvýznamnější podniky tohoto regionu patří Třinecké Železárny, a.s. Česká republika nepatří zrovna mezi největší státy Evropy ani světa, je však dobře známá právě díky dlouho přetrvávajícímu hutnímu průmyslu na svém území. Při pohledu na velikost státu je zřejmé, že trh, na kterém hutní podniky v ČR mohou své výrobky prodávat je relativně malý a dosti nasycený. Z hlediska strategie a rozvoje firem se hutní podniky v ČR nemohou soustředit pouze na tento trh a chtějí-li rozvíjet svou výrobu, musí uvažovat v první řadě o expanzi na trhy Evropské a Světové. Své postavení a budoucí strategické cíle proto musí hodnotit ve světovém měřítku. V tomto případě lze zároveň konstatovat, že podniky jako Třinecké Železárny, a.s., které i přes své silné postavení z hlediska státního trhu, jsou z pohledu světového postavení relativně malým hráčem na trhu. Tato pozice však sebou nese jisté výhody oproti velkým konkurenčním podnikům. Jedná se především o flexibilitu, možnost reagovat pružně na poptávku, a přizpůsobovat se více požadavkům trhu oproti velkým nadnárodním společnostem. Cílem takovýchto podniků by mělo být především zaměření se na specifické segmenty či mikrosegmenty trhu a zde následně posilovat svou tržní pozici.

3.1 Přehled o společnosti Třinecké Železárny, a.s.

Ve své diplomové práci se zaměřím na postavení Třineckých Železáren, a.s. z hlediska světového trhu s cílem analýzy vývoje světové produkce a spotřeby válcovaného drátu za tepla. Definuji trendy jednotlivých tržních segmentů, na kterých tento podnik působí a pokusím se vytýčit další možný směr, kde firma může rozvinout svou nabídku daného

výrobku. Nejdříve bych rád krátce tento podnik představil, aby bylo možné lépe pochopit jeho pozici a význam na trhu.

Tradice výroby železa zde sahá, až do roku 1839, kdy v Třinci započala výroba surového železa v dřevouhelné Vysoké peci. Třinecké železářny a.s. jsou jedním z mála Evropských podniků, které lze považovat za hutní podniky s uzavřeným hutním cyklem. Znamená to tedy, že tento podnik v rámci výrobních procesů neustále ve stanoveném výrobního toku aplikuje všechny potřebné kroky od zajištění vstupních surovin pro prvovýrobu jako je aglomerát nebo výroba koksu až po samotné zpracování vyrobené oceli do požadovaných produktů ve formě polotovaru nebo finálních výrobků. Technologické schéma podniku lze rozdělit do hlavních výrobních uzlů:

- Technologie pro výrobu koksu v Třineckých železárnách, a.s. po dobu svého působení zaznamenala mnoho změn. Dnes se jedná o provoz odpovídající požadavkům moderní technologie a zároveň splňující přísná ekologická hlediska spojené s výrobou koksu. Vlastnění koksárenských baterií umožňuje společnosti Třinecké železářny a.s. vlastní výrobu koksu z nakoupeného koksovateľného uhlí. Roční výroba koksu dosahuje 700 tis. tun.(17)
- Výroba aglomerátu pro Vysoké pece je prováděná ve dvou Aglomeracích s kapacitou 2,7 mil tun. ročně. Vyráběný je také i aglomerát ocelářský, který nahrazuje dolomitického vápno. Při výrobě aglomerátu se podnik snaží využívat odpady vznikající během výrobních procesů v TŽ.(17)
- Výroba surového železa je nejstarší částí výrobního procesu podniku, jehož vznik se datuje do roku 1839. Za více jak 170 let tento provoz prodělal mnoho změn a dnes výroba surového železa probíhá ve Vysokých pecích označovaných jako VP4 a VP6 s celkovou roční kapacitou 2 100 tis. tun. Surové železo je následně převáženo v pojízdných mísičích surového železa do Konvertorové ocelárny a část vyrobeného surového železa je také spotřebovávána ve slévárnách. (17)
- Kyslíková konvertorová ocelárna je jedním z nejnovějších provozů TŽ. Uvedena do provozu byla v roce 1983 a je vybavena dvěma konvertory o objemu 180t. Dnes je celý proces řízen automaticky za pomoci automatizovaných řídicích systémů. Roční kapacita obou konvertorů dosahuje 2,4 mil. tun oceli. Mimo to je součástí také sekundární metalurgie pro homogenizaci, dolegování, ohřev a vakuování oceli. Výroba oceli také probíhá na Elektroocelárně, kde jsou umístěny tři

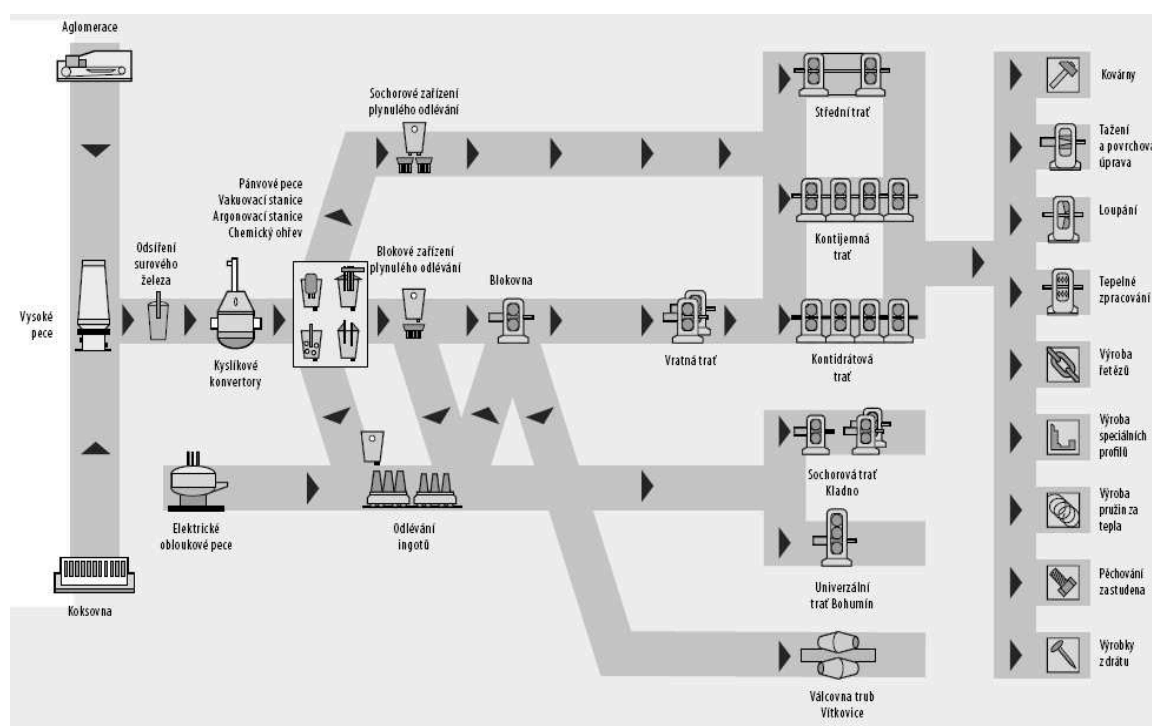
elektrické obloukové pece. Zde se vyrábí především vysoce legovaná a ušlechtilá ocel. Roční produkce Elektroocelárny je 40 tis. tun ročně. (17)

- Vyrobená ocel na KKO je dále odlévána na dvou Kontilitích, kde se odlévá do podoby bloků nebo sochorů. Odlévané kruhové kontislitky mimo funkci jako vstup pro válcovny TŽ, tvoří také významnou část prodeje zboží. Odlévané jsou kruhové průměry 320, 410 a 525mm, bloky 300x350 mm a kvadráty 150mm.(17)
- K součástí materiálového toku řadíme také následné Válcovny předvalků a profilů. Zde jsou válcované předem ohřáté ingoty a kontislitky upravené na potřebnou délku. Hlavním vyráběným sortimentem této Válcovny jsou dobře známé třinecké kolejnice. (17)
- Ve výrobním toku jsou dále umístěné Válcovací tratě, které jsou nazývané Kontidrátová trať a Kontijemná trať. Kontijemná válcovna slouží k výrobě kruhové oceli v tyčích i ve svitcích, ploché oceli, úhelníků a betonářské žebírkové oceli. Roční kapacita této tratě je 550 tis. tun ročně. Výrazná část zde vyrobených produktů dále pak postupuje k dalšímu zpracování jako je žíhání, loupání, tryskání, hrotování, kontrola vnitřních i povrchových vad. Kontidrátová válcovna je dvoužilová trať pro výrobu širšího sortimentu a vyšší kvality válcovaného drátu (17).
- Kontidrátová válcovna typu Morgan postavena v roce 1973, prošla rozsáhlou rekonstrukcí a modernizací v letech 1997 a 2000. Z původně čtyřžilové tratě je dnes dvoužilová se zvýšenou kapacitou, širším sortimentem a vyšší kvalitou vyráběného drátu. Trať je plně automatizovaná a je řízena automatizovaným systémem. Výstup drátu dosahuje rychlosti 105m/s. Drát je tepelně zpracován na každé žíle ve čtyřech sekcích vodních drah, dále následuje další fáze tepelného zpracování v rozvinuté smyčce na válečkovém dopravníku, chlazení pak probíhá za pomoci vzduchu. Na této válcovací trati se vyrábí drát o průměru 5,5-20 mm.(17)

Takto postavený koncept společnosti, umožňuje výrobu potřebných vstupů pro vlastní válcovny a současně je umožňuje prodávat zákazníkům jako polotovary ve formě kontisliček nebo válcovaných polotovarů (bramy, bloky, sochory) a ingotů. Výrobní program finálních výrobků společnosti je zaměřen na dlouhé za tepla válcované produkty, které jsou případně dále opracované. Mezi hlavní výrobky patří zejména válcovaný drát o průměrech 5,5-20mm, dle potřeb také dále upravovaný tažením na tažných strojích. Dalším významným produktem

společnosti jsou dobře známé železniční, tramvajové a důlní kolejnice, které jsou vyráběné v délce až 75m. Dále pak jsou zde vyráběné tyče kruhové, čtvercové, šestihranné, nebo ploché, vyráběné jsou také úhelníky a široká ocel. Mezi relativně nový sortiment patří bezešvé za tepla válcované trubky průměrů od 60,3mm do 406,4mm, zde je třeba také podotknout výrobu speciálních trubek určených pro ropné vrty tzv. Casing, a ropovodní trubky tzv. Line Pipe jenž jsou určené hlavně k exportu.

Obrázek č. 4: Výrobní schéma Třineckých železáren, a.s.



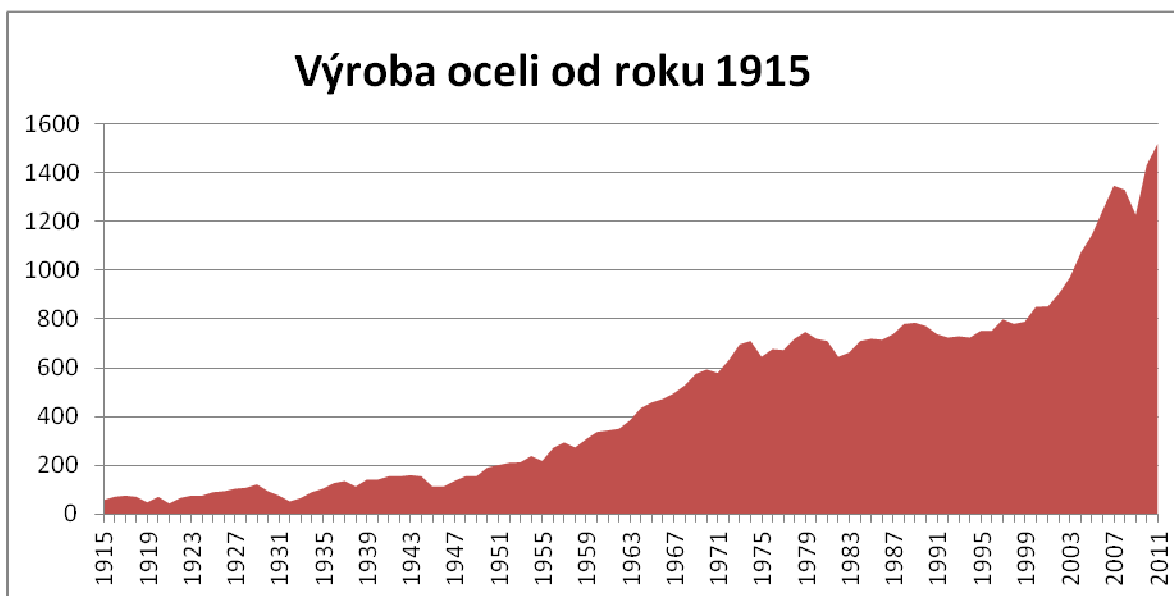
Zdroj: Výroční správa společnosti Třinecké železářny, a.s. za rok 2011 (19)

Na obrázku č. 4 je znázorněné aktuální výrobní schéma společnosti Třinecké železářny, a.s., které zahrnuje všechny výrobní procesy od prvovýroby ve formě přípravy koksu v kokových bateriích a aglomerátu, přes výrobu polotovaru ve formě kontislitků, případně bram, sochorů, nebo ingotů a následné zpracování finálních výrobků na Válcovnách a dále pak úpravu na provozech nebo dceřiných společnostech určených k druhotné finalizaci válcovaných výrobků, za účelem dosažení lepších vlastností materiálu. Mezi tyto zpracovatelské operace patří zejména loupání, zušlechtění, tažení, nebo přetváření do požadované podoby konečného produktu (výroba šroubu, řetězů, pružin).

4. Analýza vývoje výroby oceli ve světě

Ocel a ocelové výrobky nabraly v moderních dějinách naší civilizace nových rozměrů. Za posledních 100 let došlo k výraznému technicko-technologickému vývoji naší civilizace. Těchto 100 let bylo podmíněných několika klíčovými událostmi, které se odehrály v našich moderních dějinách a přispěly k rozvoji těžkého průmyslu a ekonomiky světa. Tento dynamický vývoj sebou přinesl mimo růstu spotřeby oceli, zároveň také boom v oblasti nových technologií, díky, kterým začalo vznikat široké spektrum strojů a zařízení umožňující nové technicko-technologické postupy napříč celým spektrem nejrůznějších průmyslových odvětví. Mimo nárůstu objemu vyráběné oceli také dochází ke změně požadavků na vyráběnou ocel a její výrobky, což následně vede k vývoji nových jakostí. Změna je především vyvolaná tržní poptávkou představující požadavky a nové trendy konečných zákazníků. Nároky na vyráběnou ocel jsou reflexí aktuálního vývoje odvětví, jenž představují další stupeň spotřebního řetězce.

Graf č. 1: Výroba oceli od roku 1915

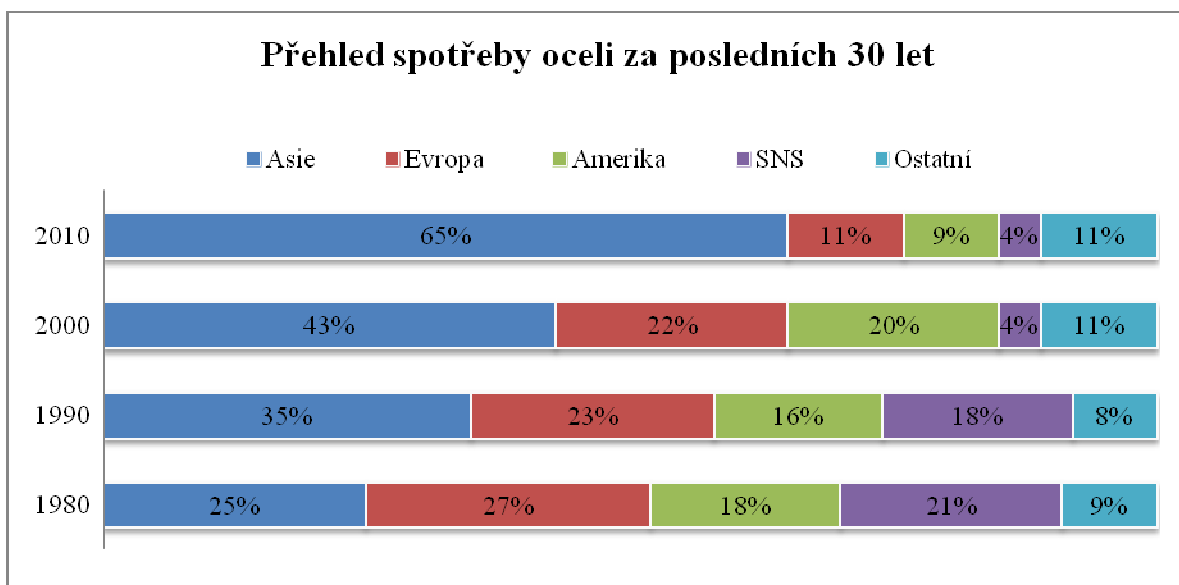


Zdroj: Na základě dat World Steel association, vlastní zpracování (21)

Graf č. 1 znázorňuje průběh objemu výroby oceli ve světě za posledních 100 let, přestože toto období vykazuje trend výrazného růstu, ovlivněného především rozvojem průmyslu a nových technologií, které měly za následek právě zvýšení poptávky po oceli a výrobcích z ocele. Mimo jiné tento časový úsek byl také ovlivněný a poznamenán několika důležitými avšak zápornými milníky ve vývoji lidstva, kdy docházelo na světovém trhu

k prudkému, avšak z hlediska časové řady krátkému poklesu poptávky po oceli, zapříčiněné mimo jiné omezením výroby v odvětvích navazujících na hutní průmysl. Mezi tyto milníky řadíme zejména období I. Světové války a období po II. Světové válce, velkou světovou hospodářskou krizi v letech 1929-1933, ropnou krizi v roce 1973, pád SSSR počátkem 90let a ve finále nedávnou ekonomickou recesi v letech 2008-2009.

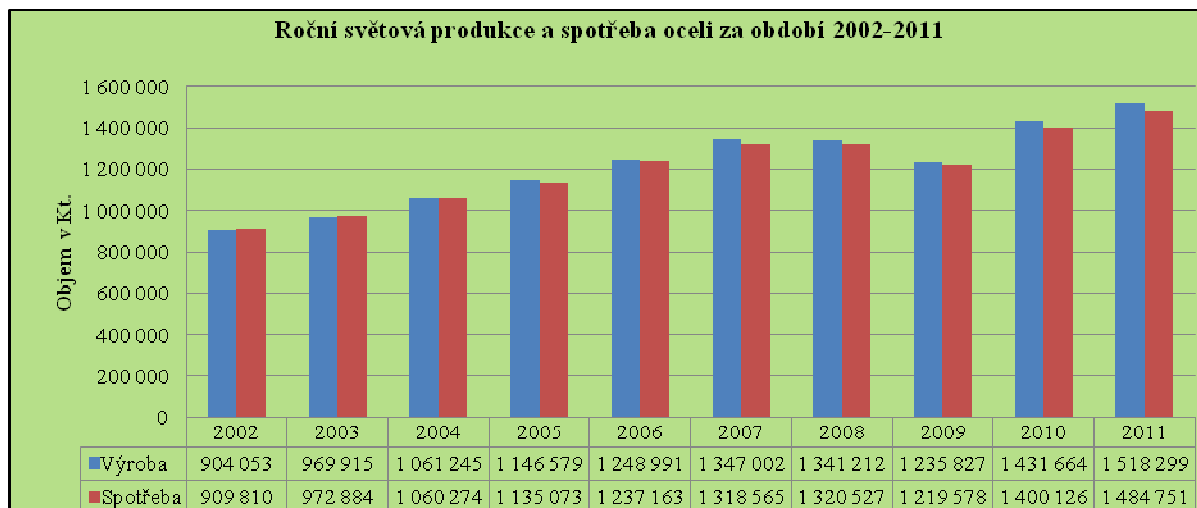
Graf č. 2: Poměr spotřeby oceli dle světových celků



Zdroj: Na základě dat World Steel association, vlastní zpracování (21)

Graf č. 2 zachycuje světový vývoj spotřeby oceli rozdělen dle podílu v jednotlivých světových zemích na celkovém objemu spotřeby oceli v období 1980-2010. V průběhu analyzovaných let došlo k výrazné změně spotřeby reprezentované jednotlivými světovými celky. Na první pohled je viditelný znatelný pokles celkové spotřeby oceli v Evropě a oproti tomu dynamický nárůst spotřeby oceli v Asijských zemích. V roce 1980 bylo v Evropě spotřebováno cca. 27% z celkové světové spotřeby oceli. Tento objem v průběhu posledních 30 let klesl na aktuální hodnotu 11%. Stejný vývojový trend byl zaznamenán také v zemích SNS a Amerika. Tento výrazný pokles je zapříčiněn právě dynamicky rozkvétající ekonomikou Asijských států a to především Číny, kdy za posledních 30 let narostla celková spotřeba oceli v Asii více jak dvojnásobně a to z původních 25% na aktuálních 65% celkového objemu.

Graf č. 3: Roční světová produkce a spotřeba oceli za období 2002-2011

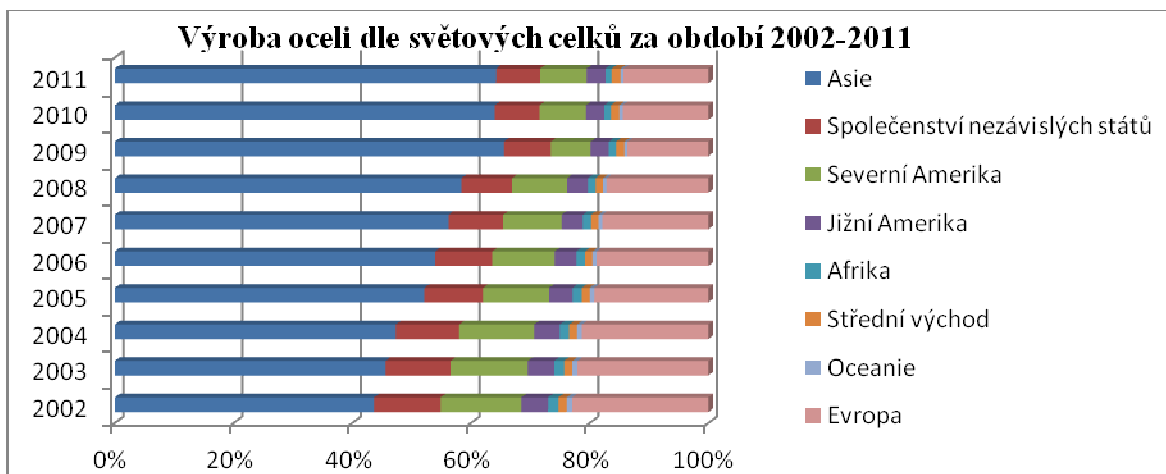


Zdroj: Na základě dat získaných ze Steel statistical yearbook za rok 2002-2012, International Iron and Steel Institute, vlastní zpracování (21)

Graf č. 3 zobrazuje bližší vývoj celosvětové produkce a spotřeby oceli všech jakostí, včetně nerezové a legované oceli v milionech tun za rok. Výchozím milníkem je považován rok 2002, který je z hlediska analýzy rokem 0. Srovnáme-li rok 2011 s rokem 2002 získáme výsledek, kdy světové množství vyprodukované oceli za posledních 10 let vzrostlo o více jak 68% ve srovnání s rokem 2002. Tento nárůst je stejně tak znatelný i ve spotřebě oceli. Hodnoty analyzované časové řady vykazují především stálý růst výroby a spotřeby, to však neplatí pro roky 2008-2009, kdy rostoucí trend byl narušen vlivem ekonomické recese. V těchto letech došlo především ke stagnaci světových trhů a tím i poklesu poptávky. Pokles ve výrobě v letech 2008 a 2009 není z hlediska objemu razantní, hlavní problémy však činil pokles samotné světové tržní ceny oceli a ocelových výrobků, ta měla vliv především na ekonomiku a hospodaření hutních podniků. Rok 2010 lze považovat za oživení světové ekonomiky a světových trhů.

Světové hutní podniky a s tím spojená výroba oceli a ocelových výrobků, s příchodem nových technologií, strojních zařízení, a rozvoje některých z odvětví, zaznamenaly v moderních dějinách za posledních 10 let v sumě výrazný růst poptávky po daných produktech. To dokazuje fakt, že z hlediska světového trhu došlo v období 2002-2011 k navýšení celkového objemu výroby oceli o 68%. Největší meziroční nárůst byl zaznamenán mezi lety 2009-2010 o hodnotě 15,8% , kdy odeznívaly vlivy ekonomické recese a docházelo ke znovuoživení trhu.

Graf č. 4: Podíl na výrobě oceli dle světových celků v období 2002-2011



Zdroj: Na základě dat získaných ze Steel statistical yearbook za rok 2002-2012, International Iron and Steel Institute, vlastní zpracování (21)

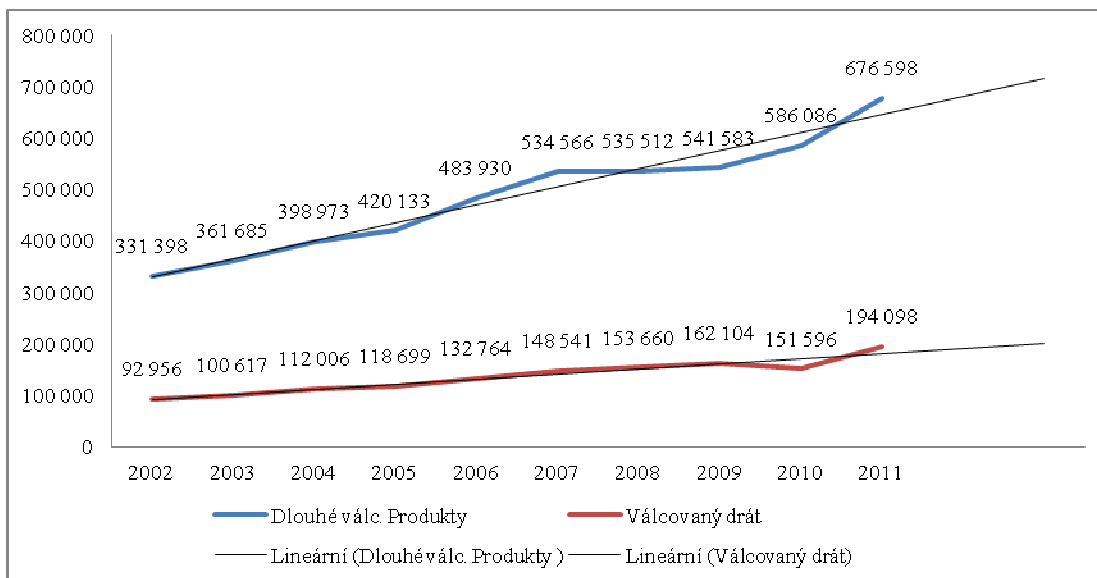
Graf č. 4 zachycuje bližší pohled do vývoje výroby oceli v průběhu poslední dekády. Obdobný vývoj se týká stejně tak i spotřeby oceli. Podíl na výrobě oceli jednotlivých zemí z celosvětového hlediska za období 2002 a 2011. V obou případech je znatelná převaha Asijských zemí ve světové produkci oceli. V roce 2002 znamenal tržní podíl těchto zemí 44% vyjádřeno na produkci oceli za rok v objemu 394 928 k. (z toho 182 249 k. vyprodukováno v Číně), v roce 2011 tržní podíl Asijských zemí vzrostl na 64%, přepočteno na produkci oceli za rok v objemu 975 614 k. (z toho 683 883kt bylo vyprodukováno v Číně). Ve srovnání s rokem 2002, kdy v Asii bylo vyrobeno 394 928 kt. světového množství oceli, vzrostl podíl Asie na výrobě světové oceli za 10 let o více jak polovinu, celková výroba těchto zemí však vzrostla ve srovnání s rokem 2002 o více jak 147%, přičemž celosvětový nárůst výroby oceli za dané období čítá 67%. Nejvýraznější skok ve výrobě oceli zaznamenala samotná Čína, která za posledních 10 let zvýšila svou produkci více jak 3,5 násobně. Tento vývoj je pravděpodobně způsoben výrazným posílením ekonomiky Asijských států zejména tedy Číny a jejím prudkým ekonomickým růstem v analyzovaném období a vhodně aplikovanou cenovou strategií. Nízké výrobní náklady v globálním srovnání umožňují Asijským firmám, zejména z Číny aplikovat cenovou strategii tzv. Penetraci trhu. Tato strategie se vyznačuje uváděním výrobku na trh za nízkou tržní cenu, firma tak rychle získává velký tržní podíl, který následně kontroluje a odklání tak poptávku po výrobcích svým směrem. Rostoucí trend je znatelný až do roku 2009, od tohoto období se stálý růst zastavil a dochází ke stagnaci a lehkému poklesu.

Z pohledu Evropy je ve výrobě oceli z globálního hlediska zaznamenán citelný pokles podílu na výrobě oceli. Ve srovnání s rokem 2002 došlo k jeho poklesu na světovém trhu z 23% na stávajících 14%, za tento časový úsek došlo k lehkému nárůstu množství vyráběné oceli (v roce 2002 bylo v Evropě vyprodukováno 207 511 kt. a v roce 2011 podniky v Evropě vyprodukovaly 216 816 kt. oceli za rok). Z toho výroba oceli v České republice za rok 2002 činila 6 512 kt. a v roce 2011 dosáhla hodnoty 5 853 kt. Evropský trh, stejně jako světový byl v průběhu sledovaného období poznamenán ekonomickou recesí. Vlivy ekonomické recese se projeví nejcitelněji mezi lety 2008 – 2009, kdy byl v Evropě zaznamenán pokles výroby oceli o 26,8%, v ČR v těchto letech poklesla výroba oceli na hodnotu 4 593 k. za rok, což je meziroční propad ve srovnání s rokem 2008 o zhruba 28%. Ekonomická recese měla však naopak příznivý vliv na Asijské státy, kde v průběhu této doby došlo ke skokovému meziročnímu nárůstu podílu výroby oceli, který činil mezi lety 2008 a 2009 z 58% na 65% a jako jediný z analyzovaných celků v tomto období oproti ostatním vykazoval meziroční nárůst výroby oceli.

4.1. Světová analýza výroby a spotřeby dlouhých výrobků z oceli

Dlouhé ocelové výrobky a zároveň tak i válcovaný drát jsou v poměru s celkovou výrobou oceli jedním z nejžádanějších produktů vyráběných hutními podniky. Nacházejí své uplatnění zejména ve stavebnictví, strojírenství, dopravním průmyslu a ropném průmyslu. V České republice se řadí mezi hlavní hráče na trhu právě Třinecké železářny a.s., které jsou velice dobře známy tím, že jejich výrobní portfolio je zaměřené především na dlouhé výrobky z oceli válcované za tepla. Mezi tyto výrobky patří zejména kolejnice, bezešvé trubky, tyče a drát a to především ve formě výrobků určených k dalšímu druhotnému zpracování. Zákazníky této společnosti jsou především strojní a jiné zpracovatelské podniky, které využívají dané produkty k finálnímu opracování, nebo zpracování do požadované podoby. Část těchto výrobků je zpracována také v dceřiných společnostech Třineckých železáren, a.s., kterými jsou např. Strojírny Třinec, a.s., Řetězárna a.s., Šroubárna Kyjov, spol. s r.o. a další. Z pohledu mé diplomové práce je za klíčový hodnocený produkt považován za tepla válcovaný drát. Analýza je tedy zaměřená především na zjištění tržního podílu Třineckých Železáren a.s. v oblasti za tepla válcovaného drátu ve světovém měřítku.

Graf č. 5: Produkce dl. válcovaných výrobků z oceli



Zdroj: Na základě dat získaných ze Steel statistical yearbook za rok 2002-2012, International Iron and Steel Institute, vlastní zpracování (21)

Graf č. 5 zobrazuje světový vývoj produkce za tepla válcovaného drátu ve všech vyráběných jakostech ve srovnání se světovým vývojem produkce dlouhých výrobků všech jakostí. Hodnocené období je stanovené na posledních 10 let, během, kterých byl hutní průmysl ovlivněn ekonomickou krizí v letech 2008-2009. Z grafu je znatelné, že trendy obou analyzovaných veličin jsou obdobné, tedy produkce válcovaného drátu kopíruje vývojový trend celkové produkce dlouhých válcovaných výrobků.

Tabulka č. 6: Souhrnné porovnání let 2002 a 2011

Souhrnné srovnání (ocel, dlouhé válcované výrobky, válcovaný drát)			
	Výroba oceli	Produkce dl. válc. výrobků	Produkce válc. drátu
2002	904 053	331 398	92 956
2011	1 518 299	676 598	194 098
Nárůst v %	67,9%	104,2%	108,8%

Zdroj: Na základě dat získaných ze Steel statistical yearbook za rok 2002-2012, International Iron and Steel Institute, vlastní zpracování (21)

Analyzujeme-li vývojové trendy výroby oceli, produkce dlouhých válcovaných výrobků a produkce válcovaného drátu, při vzájemném srovnání dojdeme k závěru, že válcované výrobky dosahují rychlejšího tempa růstu výroby, nežli samotný růst výroby oceli. Z toho lze vyvodit, že v současné době se právě dlouhé válcované výrobky a především válcovaný drát stávají velmi žádaným hutním výrobkem. Nárůst světové produkce oceli od

roku 2002 do 2011 čítá 67,9%. Při bližší analýze produktového portfolia zaznamenáme však skoro dvojnásobný růst dlouhých válcovaných výrobků obecně. Obdobný trend je zaznamenán také u produkce válcovaného drátu, ten tvoří necelých 30% celkové produkce dlouhých válcovaných výrobků. Podnětem k danému vývoji je především technický a technologický rozvoj odvětví, které aplikují tyto výrobky a rozmach technologií umožňující nové procesy finalizace daných produktů.

4.2 Vývoj produkce válcovaného drátu v ČR a TŽ, a.s.

Hutnictví v České republice má dlouholetou tradici. Pořád také platí, že výrobky českých hutních podniků patří mezi jedny z nejkvalitnějších a jsou žádány po celém světě. Jak je níže zobrazeno podíl výroby hutních produktů ve světovém měřítku je zanedbatelný, proto je zřejmé, že více jak na kvantitu se tedy české podniky hlavně orientují u svých výrobků na kvalitu.

Tabulka č. 7: Poměrové srovnání výroby válcovaného drátu v ČR v Kt/ročně

Rok	Svět celkem	Evropa celkem	Česká republika	Evropa v poměru se světem	ČR v poměru se světem	ČR v poměru s Evropou
2002	92 956	21 526	1 388	23,2%	1,5%	6,4%
2003	100 617	22 006	1 421	21,9%	1,4%	6,5%
2004	112 006	23 809	1 414	21,3%	1,3%	5,9%
2005	118 699	21 489	1 126	18,1%	0,9%	5,2%
2006	132 764	23 183	1 324	17,5%	1,0%	5,7%
2007	148 541	23 493	1 206	15,8%	0,8%	5,1%
2008	153 660	23 086	1 113	15,0%	0,7%	4,8%
2009	162 104	19 174	994	11,8%	0,6%	5,2%
2010	151 596	14 065	1 173	9,3%	0,8%	8,3%
2011	194 098	14 080	1 232	7,3%	0,6%	8,8%

Zdroj: Na základě dat získaných ze Steel statistical yearbook za rok 2002-2012, International Iron and Steel Institute, vlastní zpracování (21)

Z předešlé analýzy světové výroby oceli a vybraných produktů z oceli víme, že obecný trend posledního desetiletí je trend rostoucí. Stejný vývoj je znatelný také z hlediska hutních podniků působících na území ČR. Z analýzy zaměřené na výrobu válcovaného drátu, jejíž výsledky jsou zobrazené v tabulce č. 7, je znát výrazný pokles celkové výroby tohoto produktu v Evropských zemích. Za posledních 10 let se snížila výroba válcovaného drátu z původních 21 526 kt. ročně na aktuálních 14 080 kt. za rok. Pokles však nedoprovázel celé

období a nebyl konstantní, nýbrž nastal po vypuknutí světové ekonomické recese a vyznačoval se prudkým propadem o více jak 34% původní hodnoty. Překvapující je však fakt, že ve světovém měřítku dochází naopak k rostoucímu trendu a to i navzdory již zmíněné ekonomické recese. Tento protiklad vývoje produkce drátu v Evropě a ve světě je možné vysvětlit právě nutností přizpůsobení se trhu v období ekonomicky nepřívětivých časů, kdy jedním z řešení evropských firem byl přesun produkce do zemí s nižšími výrobními náklady a zajištění si tak potřebné konkurenceschopnosti. Stejný vývoj se však neprojevil u výroby drátu v ČR, zde dochází po znatelném propadu v roce 2009 ke znovu oživení a nárůstu výroby daného produktu na skoro srovnatelné množství vyrobených kt. za rok. To umožnilo výrobcům drátu v ČR posílit svojí tržní pozici na Evropském trhu. Z pohledu světového trhu však dochází k výraznému poklesu v poměru k celkové výrobě o více jak polovinu. V roce 2002 bylo v ČR vyrobeno celkem 1,5% světového množství válcovaného drátu, v roce 2011 hodnota výroby dosahuje 0,6% světového množství válcovaného drátu.

Výše uvedené ukazatele, jsou pro hutní podniky v ČR zabývající se výrobou drátu důležité, a to především z toho důvodu, že většina produkce jako je tomu např. v Třineckých železárnách je určena právě k exportu a výrobky tak směřují na Evropský a Světový trh.

Tabulka č. 8: Poměrové srovnání výroby válcovaného drátu v TŽ a.s., v Kt/ročně

Rok	Svět celkem	Evropa celkem	Česká republika	Třinecké železářny	TŽ v poměru k produkci v ČR	TŽ v poměru k evropské produkci	TŽ v poměru k produkci ve světě
2002	92 956	21 526	1 388	792	57,1%	3,7%	0,9%
2003	100 617	22 006	1 421	834	58,7%	3,8%	0,8%
2004	112 006	23 809	1 414	868	61,4%	3,6%	0,8%
2005	118 699	21 489	1 126	818	72,6%	3,8%	0,7%
2006	132 764	23 183	1 324	888	67,1%	3,8%	0,7%
2007	148 541	23 493	1 206	826	68,5%	3,5%	0,6%
2008	153 660	23 086	1 113	820	73,7%	3,6%	0,5%
2009	162 104	19 174	994	856	86,1%	4,5%	0,5%
2010	151 596	14 065	1 173	957	81,6%	6,8%	0,6%
2011	194 098	14 080	1 232	917	74,4%	6,5%	0,5%

Zdroj: Na základě dat získaných ze Steel statistical yearbook, International Iron and Steel Institute, a výročních zpráv Třineckých železáren, a.s za období 2002-2012, vlastní zpracování (21)

Válcovaný drát je považován za strategický produkt výrobního portfolia Třineckých železáren, a.s. Široké je také samotné portfolio jakosti ocele, ze kterého je

vyráběn. Pohlédneme-li na výsledky analýzy a poměrového srovnání výroby drátu v Třineckých železárnách a.s. s ČR vidíme, že objem výroby tohoto podniku představuje majoritní podíl na tuzemském trhu. Je však nutno podotknout, že hlavním trhem, na kterém společnost působí je právě trh zahraniční, důležité je tedy sledovat jaké je postavení společnosti z hlediska trhu evropského a světového. Při pohledu na vývoj srovnávající poměr výroby Třineckých železáren, a.s. s Evropou je trend obdobný jako ve srovnání s ČR, tedy trend rostoucí. Třinecké železářny nyní zastupují 6,5% celkové evropské výroby, což je ve srovnání s rokem 2002 skoro dvojnásobný objem. Paradoxně k tomuto postavení firmě dopomohla již zmíněná ekonomická recese v roce 2008, kdy se spousty firem potýkalo s finančními problémy a mnohé z nich dovedlo k podnikovým změnám (změna výrobního portfolia, přesun výrobních prostorů mimo evropské státy), nebo se potýkaly s existenčními problémy vedoucí až k úpadku firmy. Od roku 2009 společnost skokově navýšila svůj tržní podíl ve výrobě válcovaného drátu v Evropě. Ve srovnání světové produkce, vývoj již není tak příznivý a kopíruje vývojový trend ČR. Od roku 2002 se podíl Třineckých železáren na světové výrobě válcovaného drátu z ocele snížil skoro o polovinu a to z hodnoty 0,9% na stávajících 0,5%. Příčinou je prudký nárůst objemu výroby světových konkurentů.

Jak je zmíněno již výše válcovaný drát je strategický výrobek společnosti Třinecké železářny a.s., pro zajištění dostatečného odbytu vezmeme-li velikost tuzemského trhu, je doslova žádoucí, aby společnost svou nabídku válcovaného drátu směřovala především na zahraniční trhy. Je tedy zřejmé, že významná část objemu vyrobeného drátu je určena právě k exportu pro zahraniční zákazníky, a to buď napřímo koncovému zákazníkovi, nebo prostřednictvím nejrůznějších obchodních společností. Níže přiložená tabulka č. 9 následně zachycuje jednoznačnou prodejní strategii Třineckých železáren a.s., která je zaměřená právě na zahraniční trhy. Aplikace této strategie je viditelná v každém roce za posledních 10 analyzovaných let, vyjímá však roky 2007 a 2008, kde došlo ke znatelnému poklesu prodeje výrobků určených k exportu a je citelná převaha výrobků určených pro tuzemský trh. To bylo nejspíš podmíněné vznikající ekonomickou recesí, jenž se naplno projevila v Evropě v roce 2008. Prodej výrobků na zahraničním trhu v posledních letech činí zhruba 60% celkové produkce válcovaného drátu společnosti Třinecké železářny, a.s.

Dodržovat takto nastavenou prodejní strategii se zaměřením na zahraniční trhy, společnosti umožňuje právě dobře vytvořené výrobní portfolio válcovaného drátu (široké spektrum jakosti ocele a rozměrové řady). Volbu a dohled nad obchodní strategií pro Třinecké železářny zajišťuje společnost Moravia Steel, a.s., která vytvořila pro dostatečné pokrytí trhu širokou síť obchodních poboček v zahraničí.

Tabulka č. 9: Podíl výroby Třineckých železáren určené k exportu

Rok	Celkem	Tuzemsko	Export	Podíl exportu
2002	792	265	527	67%
2003	834	298	536	64%
2004	868	341	527	61%
2005	818	302	516	63%
2006	888	329	559	63%
2007	826	523	303	37%
2008	820	342	478	58%
2009	856	324	532	62%
2010	957	373	584	61%
2011	917	316	601	66%

Zdroj: Na základě dat získaných z výročních zpráv Třineckých železáren, a.s. za období 2002-2012, vlastní zpracování (19)

Jak je zmíněno již výše, Třinecké železářny a.s. svou nabídku válcovaného drátu směřují především na zahraniční trhy. Je tedy zřejmé, že významná část objemu vyrobeného drátu je určena k exportu pro zahraniční zákazníky, a to buď na přímo, nebo prostřednictvím nejrůznějších obchodních společností. V tabulce č. 5 je vidět jednoznačná prodejní strategie Třineckých železáren a.s., která je zaměřená právě na zahraniční trhy. Vyjímá roky 2007 a 2008 je znatelná převaha výrobků, které jsou určeny k exportu, v průměru se jedná o cca 60% celkové produkce válcovaného drátu společnosti Třinecké železářny, a.s. Činit tyto kroky umožňuje právě dobře vytvořené portfolio vyráběných jakostí a typů drátu.

4.2.1. Výrobní portfolio válcovaného drátu TŽ, a.s.

Třinecké železářny, a.s. se mohou „pochlubit“ širokým sortimentem vyráběných jakostí a velkým rozpětím rozměrových řad válcovaného drátu. Tento produkt je považován za strategický z pohledu výrobního portfolio podniku. Společnost vyrábí drát z nízko, středně i vysoce uhlíkové oceli a také speciální jakosti oceli o průměrech od 5,5 do 20mm. V současné době podnik vyrábí více jak 900 kt. válcovaného drátu všech jakostí ročně. Rozdělit je můžeme do několika kategorií dle použití:

- **Drát z nízkouhlíkových ocelí**, je určený pro výrobu hřebíků, drobných tvarovaných výrobků, ostnatého drátu, různých druhů pletiva, svařovaných armovacích sítí, nachází své uplatnění tedy ve stavebnictví, dále je také využíván k výrobě vodičů v dopravě a telegrafii, nosných a vázacích drátů apod. Drát určený

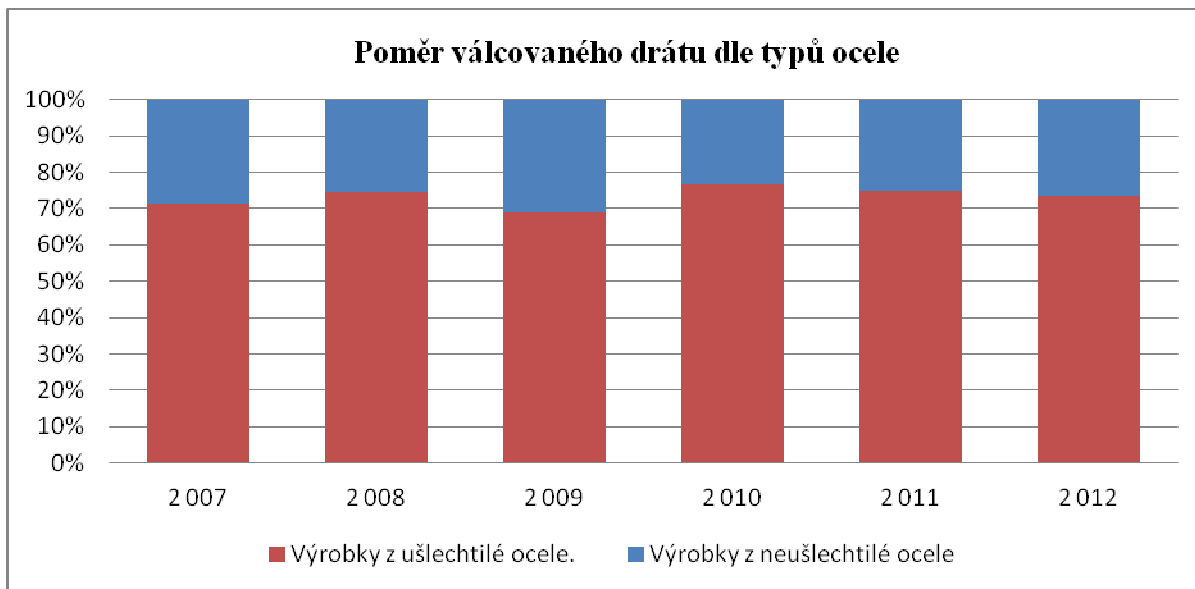
dále k tažení splňuje podmínky pro následné zpracování hlavně ohýbáním, vinutím, pýchováním hlav, sekáním aj. Důležitou podmínkou je rovněž vhodnost pro následnou úpravu pokovováním vzhledem k přilnavosti pokovené vrstvy k povrchu drátu. (19)

- **Drát pro výrobu lan a pramenců** je vyráběn ze středněuhlíkových a vysokouhlíkových ocelí s vysokými nároky na jakost povrchu a mechanické vlastnosti. Vyrábějí se z něj lana všech možných konstrukcí, s duší i bez duše, pro jeřáby, výtahy, těžní klece, lanovky, závěsná lana apod. Používá se rovněž pro výrobu pramenců pro předpjatý beton a předpínací výztuže. Svě uplatnění tak nachází ve stavebnictví a nejrůznějších konstrukcích. (19)
- **Drát pro ocelové kordy** se používá k především k výrobě ocelových kordů do automobilových pneumatik, dále pak pro dopravní pásy a tlakové hadice. Vyráběn je z vysokouhlíkové oceli s vysokými požadavky na kvalitu, její zkoušení a kontrolu. Pro zvýšení meze pevnosti je nutno postoupit další proces, kterým je tažení drátu za studena. Aplikováním daného procesu dosahuje finální výrobek meze pevnosti až 4000 MPa.
- **Drát pro přídavné svařovací materiály** je vyráběn jak z běžných elektrodových značek, tak z legovaných značek. Tyto dráty jsou určeny pro svařování na vzduchu i v ochranné atmosféře a jsou používány pro všechny obory. Svě uplatnění nachází ve všech třech klíčových segmentech při využití u ručního svařování, nebo také svařování ve svařovacích automatech.
- **Drát pro spojovací a strojní součásti** je aplikován při výrobě šroubů, matic, čepů a výkresových strojních součástí používané ve všech průmyslových oborech včetně automobilového a leteckého průmyslu. Materiál pro toto použití splňuje požadavky vysoké povrchové a vnitřní kvality.
- **Drát pro výrobu řetězů** je vyráběn jak z běžných ocelí tak i ocelí legovaných. Z běžných značek jsou vyráběny řetězy závěsné, vázací, tažné i speciální sněhové řetězy pro automobily a těžké zemní stroje. Z legovaných ocelí se vyrábí drát pro řetězy vysokopevnostní a žárovevné, užívané v cementárnách, dolech a jiném těžkém průmyslu. Svě uplatnění nachází v automobilovém průmyslu a strojírenství.
- **Drát pro výrobu pružin** především k výrobě tlačných, tažných a zkrutných pružin používaných ve výrobě dopravních prostředků včetně letadel, obráběcích a tvářecích strojů, hydraulických agregátů i elektrotechnických přístrojů. Nabídka především směřuje do dopravního průmyslu a to zejména segment automobilového průmyslu, dále své uplatnění nachází i ve strojním průmyslu.

- **Drát z ložiskové oceli** je určen především k výrobě tělísek do různých druhů valivých ložisek. Je široce využíván ve strojírenství.
- **Drát z automatové oceli** patří do skupiny speciálních ocelí a používají se zejména při výrobě součástí třískových obrábění. Z těchto drátů jsou vyráběné zejména hydraulické koncovky, spojky, šroubení, fitinky, spojovací součásti (matice, šrouby, závitové tyče a automobilové součásti). Využíván je tedy ve strojírenském průmyslu, kde je upravován do finální podoby.

Z výše uvedeného je znatelné široké rozložení portfolia válcovaného drátu, které je jedním z konkurenčních výhod firmy a které tak umožňuje společnosti pronikat na různé tržní segmenty a zaujímat důležitá strategická postavení v mnoha odvětvích, ve kterých je daný produkt využíván. Mezi hlavní tržní segmenty, na které se společnost zaměřuje, patří především stavebnictví, strojírenství, domácí spotřeba (bílé zboží) a automobilový průmysl. Z hlediska budoucí situace podniku jsou strategicky nejvýznamnější především segment stavebnictví, strojírenství a automobilový průmysl. Pro podnik je tedy důležité znát budoucí vývoj daných segmentů, a vědět jak se následně odrazí na výši budoucí poptávky po vyráběných produktech. Složení a poměr jakosti válcovaného drátu z hlediska rozložení portfolia v posledních 5ti letech vykazuje jen lehké výkyvy.

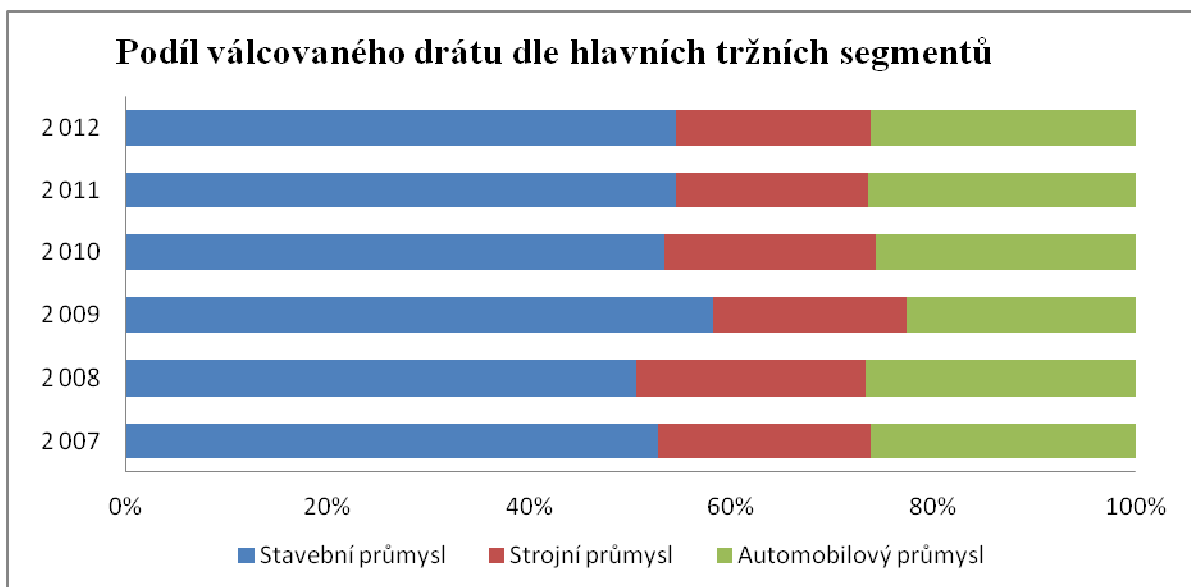
Graf č. 6: Poměr vyráběného drátu dle typů oceli v Třineckých železárnách ,a.s.



Zdroj: Na základě dat získaných z interních statistik Třineckých železáren, a.s za období 2002-2012, vlastní zpracování

Z výše přiloženého grafu je viditelné, že v posledních 5ti letech je poměr výroby drátu z ušlechtilých a neušlechtilých ocelí obdobný, Výroba drátu vysokých jakostí výrazně převyšuje a dosahuje ročně více jak 70% celkové produkce.

Graf č. 7: Podíl válcovaného drátu dle tržních segmentů



Zdroj: Na základě dat získaných z interních statistik Třineckých železáren, a.s za období 2002-2012, vlastní zpracování

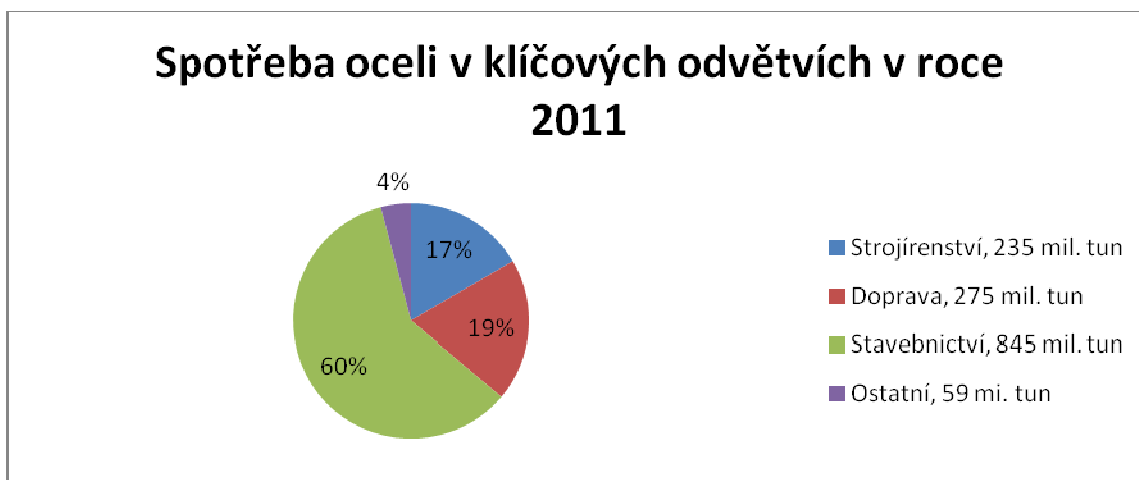
Převedeme-li výrobní portfolio do podoby dle jednotlivých tržních segmentů je za posledních 5 let znatelná převaha výrobků určených pro klientelu z řad stavebního průmyslu. Výroba těchto produktů představuje více jak 50% celkové výroby válcovaného drátu v Třineckých železárnách, a.s. Mezi tyto výrobky patří dráty z nízkouhlíkové oceli, betonářské oceli a PC dráty určené pro další zpracování např. pro armovací sítě nebo betonářské výztuže. Zbývající část tvoří válcovaný drát vyráběný z ušlechtilých a speciálních ocelí vyznačující se unikátními vlastnostmi a vyšší přidanou hodnotou určen k dalšímu zpracování pro strojní a automobilový průmysl jedná se např. o pružinovou ocel, kordovou ocel, ložiskové dráty a další.

5. Prognóza světové spotřeby oceli

Ocel a ocelové výrobky jsou bezesporu jedním z klíčových pilířů naší civilizace. Za posledních 10 let se výroba oceli navýšila více jak dvojnásobně, tento trend jen potvrzuje její důležitost, kdy za toto období došlo ke skoro zdvojnásobení množství vyráběné oceli. Roční

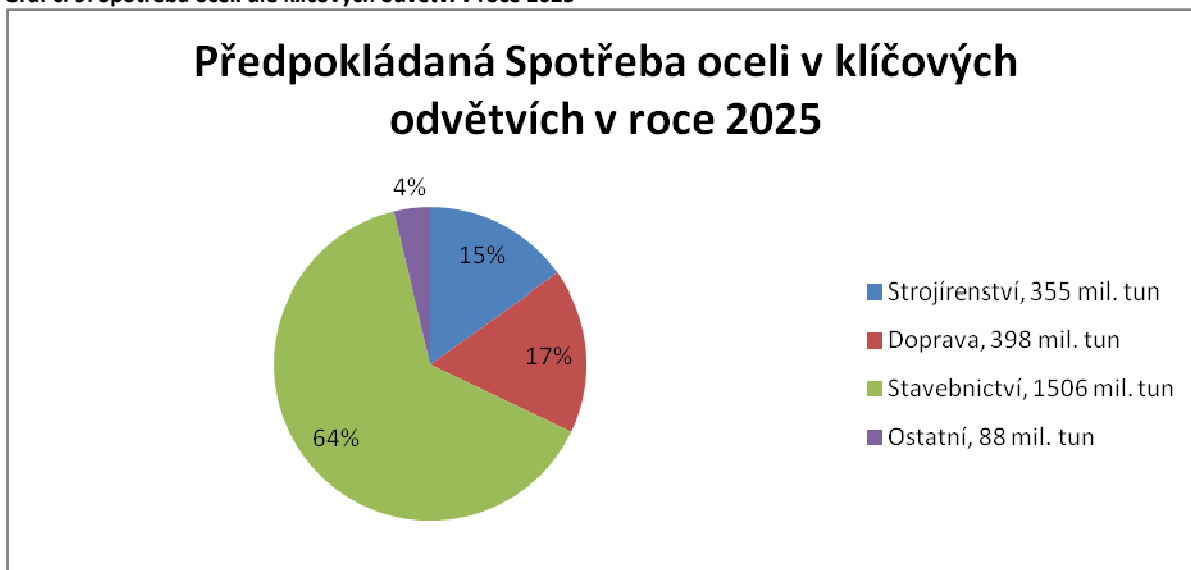
míra růstu (CAGR) v daném období dosahovala více jak 5%. Výroba je ovlivněná především samotnou poptávkou po oceli a výrobcích z ní vyráběných. V současné době je pro uspokojení světové tržní poptávky vyráběno více jak 1500 000 kt. oceli. Za posledních 10 let je znát, že poptávka se neustále zvyšuje a hutní podniky tak vyrábějí stále více svých produktů. Z hlediska budoucího vývoje se předpokládá nadále rostoucí trend avšak ve srovnání s předchozí dekádou o něco pomalejší. V průběhu příštích 15 let se očekává dosažení roční míry růstu 3,7% od roku 2011 do roku 2025 a v konečném důsledku celkový nárůst světové výroby oceli o více jak 800 000 kt. Předpokládá se, že v roce 2025 hutní podniky vyprodukují celkem více jak 2 300 000 kt. Zpomalení roční míry růstu v následujících 15 letech je zapříčiněné především třemi klíčovými faktory. Prvním je snížení poptávky po oceli v Číně a předpokládané zmírnění růstu GDP Číny, způsobené změnou struktury ekonomiky, kdy se očekává růst podílu terciárního sektoru ekonomiky a snižování výrazných investic spojených se spotřebou oceli. Tyto změny následně ovlivní průmyslový růst státu, který je doposud nejvýznamnějším prvkem ovlivňujícím spotřebu oceli v Číně za posledních 10 let. Druhým faktorem je předpoklad umírněného růstu poptávky po oceli v rozvinutých ekonomikách. Třetím faktorem je očekávané snížení spotřeby oceli na jednotku produkce ve zpracovatelském průmyslu. Oproti tomu se očekává růst poptávky z dlouhodobého hlediska. Jedná se o stavebnictví, strojírenství a ropný průmysl (poptávka po trubkách). Pro Třinecké železářny jsou tyto zprávy z hlediska nabídky válcovaného drátu relativně příznivé. Odvětví jako stavebnictví a strojírenství se řadí z mezí klíčové segmenty, pro které jsou výrobky této firmy určeny.

Graf č. 8: Spotřeba oceli dle klíčových odvětví v roce 2011



Zdroj: Na základě dat zveřejněných Organisation for Economic Co-operation and Development, z prosince 2012, vlastní zpracování (16)

Graf č. 9: Spotřeba oceli dle klíčových odvětví v roce 2025



Zdroj: Na základě dat zveřejněných Organisation for Economic Co-operation and Development, z prosince 2012, vlastní zpracování (16)

V grafech č. 8 a 9 je procentuálně rozdělený podíl spotřeb ocelí dle klíčových odvětví pto Třinecké železářny, a.s.. V obou případech největší část představuje stavebnictví, dále pak dopravní průmysl a následuje strojní průmysl. Objemově se však předpokládá největší nárůst právě ve stavebním průmyslu.

5.1 Stavebnictví

Od roku 2000 do roku 2007 byl zaznamenán výrazný růst daného odvětví, kdy v 19 zemích Euroconstructu došlo k nárůstu o 12 %, v západní Evropě o 10,8 %, a ve čtyřech zemích středovýchodní Evropy o 42,2 % (CAGR dosahoval hodnoty 6%). Největší růst se projevil ve stavebnictví Slovenska a ČR, opačně pak nejnižší u Portugalska a Německa. V roce 2008 však došlo ve Stavebnictví v ČR a ostatních evropských států k poklesu výkonu a musely se vypořádat, nebo stále se vypořádávají s ekonomickou krizí, která vznikla v roce 2007 v USA, kolapsem hypotečního úvěrování. Stavební odvětví je tak od prvopočátku přímo spojené s touto ekonomickou krizí. Dle skupiny Euroconstruct je krátkodobá předpověď vývoje stavebního odvětví dosti negativní (roční růst za rok 2013 je odhadován na 0,4%). Přitom celkový roční růst za období 1992 -2007 dosahoval 1,5%. Výhled zemí Euroconstructu pro rok 2014 je o něco pozitivnější a odhaduje se růst 1,7%. Počítáme-li pak, že v následujících letech bude ve stavebnictví dosahován roční růst 1,5%, bude trvat dalších 10 let, než se dosáhne stejných výkonů, jak tomu bylo v roce 2008 před začátkem ekonomické

krize (14). Budoucí předpovědi z hlediska investic do stavebnictví v eurozóně však nejsou jednotné, navzdory poklesům v zemích jako ČR, Portugalsko, Slovinsko, Irsko, Španělsko, Řecko, Nizozemí a Kypr, je naopak očekáván pozitivní růst v zemích jako Estonsko, Lucembursko, Slovensko, Rakousko, Německo a Francie. V roce 2013 je očekávaný lehký růst činností v Evropské unii, kdy největší trhy budou představovat Německo a Francie. Průměrné roční investice do roku 2030 jsou odhadovány na více jak 1 bilion EUR.

Z pohledu stavebnictví je také důležité poznamenat, že v příštích letech bude docházet k nárůstu populace v zemích BRIC, kdy se odhaduje, že budou představovat 40% celosvětové populace, 15% globální ekonomiky a 61% investic do infrastruktury. To sebou nese velké možnosti pro Evropské podniky působící na Světovém trhu (5). Nejdynamičtější vývoj a tedy nejvýraznější vznik příležitostí se předpokládá zejména u Číny a Indie. Z odhadovaného nárůstu poptávky po oceli tj. více jak 900 mil tun., mezi lety 2011 - 2025 se předpokládá, že více jak 600 mil. tun bude spojeno s poptávkou na čínském trhu. Příčinou je směřování stavebnictví ve stylu rozvinutých států, tedy kladení důrazu na rozvinutou infrastrukturu a civilní stavby. Čína stále nabízí výrazný prostor pro nové investice a předpokládá se, že se do roku 2025 stane nejvýznamnějším stavebním sektorem světa a bude představovat 24% světového objemu ve stavebnictví v důsledku očekávaného přesunu obyvatel z okrajových částí do stále rostoucích měst. Obdobný trend je očekáván také v Indii, kde se předpokládá roční růst v hodnotě 8%, důvodem je plánovaný rozvoj měst (do roku 2025 mají v Indii vzniknout města o 25 mil. obyvatel)

5.2 Dopravní průmysl

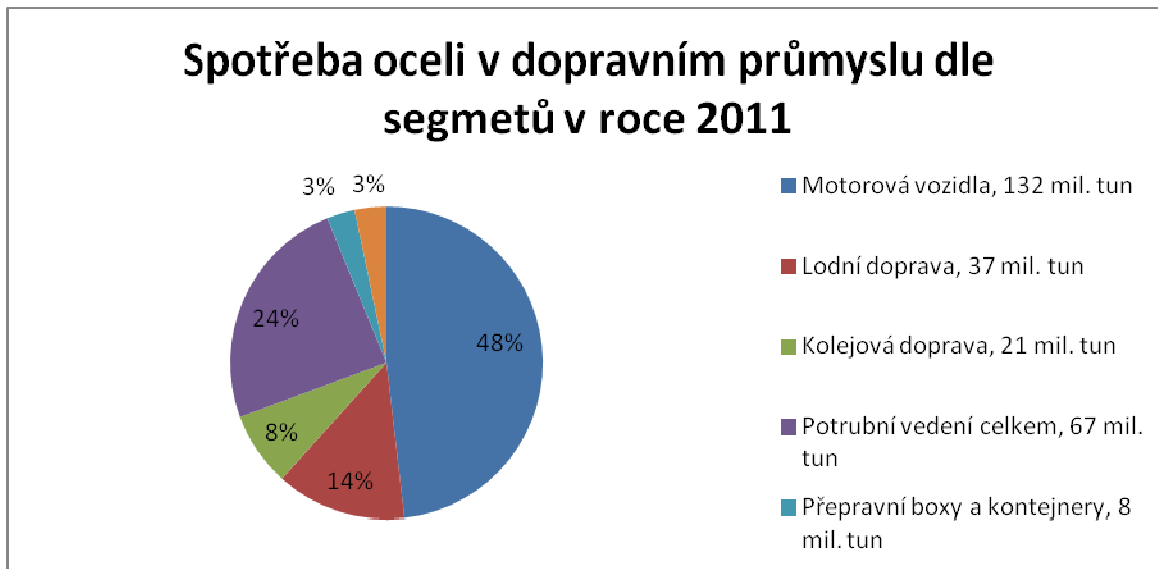
Jako součást dopravního průmyslu řadíme automobilový průmysl, kolejovou dopravu, lodní dopravu, přepravní boxy a kontejnery, letectví, zemědělské stroje a cyklistiku (dále také ropovody a jiná potrubní vedení). Podíl poptávky po oceli v dopravním průmyslu celkem dosahuje v současné době zhruba 19% celosvětového objemu, odečteme-li ropovody a jiná potrubní vedení, bude podíl představovat zhruba 15%. Dle Metal Bulletin Research do roku 2025 dojde sice k nárůstu spotřeby oceli v daném odvětví o více jak 100 mil. tun, podílově ve srovnání se světovým objemem však dojde k poklesu a bude představovat maximálně 10% objemu celosvětové spotřeby oceli. Z pohledu nabídky válcovaného drátu lze z pohledu Třineckých železáren a.s. za klíčový segment dopravního průmyslu považovat především automobilový průmysl, pro který je v tomto podniku vyráběno zhruba 25% celkové produkce

drátu TŽ, a.s. V automobilovém průmyslu se předpokládá celosvětové očekávané snížení spotřebovávaného množství oceli a to ze současných 9% na 6,2% světové spotřeby v roce 2025 při odhadovaném ročním růstu (CAGR) ve výši 0,8%. Z toho výrazná část spotřeby bude reprezentována především Čínou a Indií, společně budou tvořit zhruba 40% světové spotřeby v automobilovém průmyslu v roce 2025 v přepočtu tedy 58,4 mil. tun, ve srovnání s dnes spotřebovávaným objemem 38,4 mil. tun, které představují 29% celosvětové spotřeby oceli v automobilovém průmyslu. Přesun poptávky na Asijský je očekáván již několik let a byl uspíšen především ekonomickou krizí v roce 2008, řada světových výrobců, jenž diverzifikují svou výrobu v globálním měřítku, přesunula část výrobních řetězců právě do Asijských států, především s cílem snížení celkových nákladů na jednotku výroby.

Pokles podílu spotřeby oceli v automobilovém průmyslu není však spojován se sníženou poptávkou po nových automobilech a tedy i sníženou výrobou automobilu. Předpoklad pro příštích 15 let je právě opačný a výhledově se počítá až z dvojnásobením stávající produkce automobilu do roku 2025 (6). V současné době je ve světě vyráběno kolem 65 mil. automobilů ročně a do roku 2025 se má počet zvýšit až na 120 mil. automobilů ročně. Největší nárůst výroby je předpokládán v zemích BRIC (Brazílie, Indie, Čína) z toho nevýrazněji v Číně, kde je očekáván roční růst (CAGR) ve výši 10,7% a následně v Indii (CAGR) 4,4%. Celkové snížení oceli není tedy způsobené poklesem výroby a prodeje automobilu, ale novými trendy, které v daném průmyslu vznikají. Z pohledů spotřeby oceli se jedná především o snahu snižování celkové hmotnosti automobilu s využíváním nových vysoce pevnostních jakostí ocele. Za průkopníky tohoto trendu lze považovat japonské automobilky. Již řadu let tak japonští výrobci oceli hledají způsoby na výrobu speciálních jakostí oceli, které by splnily tři nejdůležitější požadavky svých zákazníků, těmi jsou vysoká pevnost, snížení okolí škodlivých látek a eliminace nebo snížení povýrobních operací jako je tepelné zušlechťení nebo mechanické opracování. Novým trendem je tedy využití technologií při výrobě válcovaného drátu umožňující dosahování požadovaných vlastností.

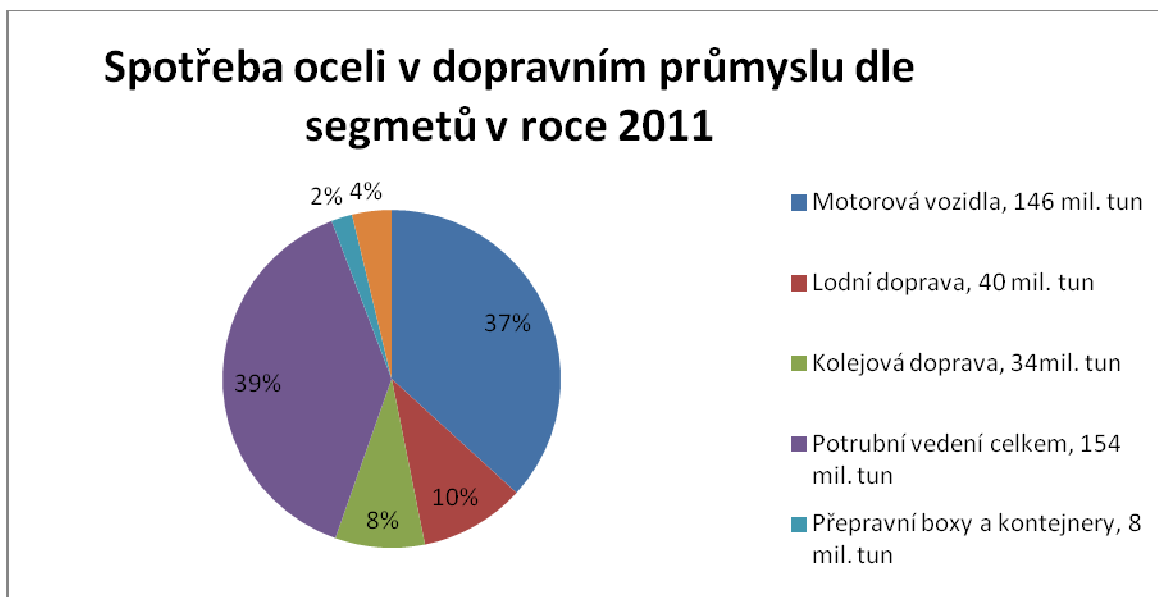
Tento trend dokazují a potvrzují také data zobrazené v grafech č. 10 a 11. Jejich srovnáním jednoznačně zjistíme pokles množství ocele v automobilovém průmyslu. Trend automobilových výrobců, který se vyznačuje zvyšováním kvality ocele a snižováním množství ocele v automobilech je jednoznačný. Primárním cílem těchto společností je snížení výrobních nákladů a zajištění tak i následně minimalizaci provozních nákladů zákazníka na pořízený automobil.

Graf č. 10: Spotřeba oceli v dopravním průmyslu dle segmentů v roce 2011



Zdroj: Na základě dat zveřejněných Organisation for Economic Co-operation and Development, z prosince 2012, vlastní zpracování (16)

Graf č. 11: Spotřeba oceli v dopravním průmyslu dle segmentů v roce 2025



Zdroj: Na základě dat zveřejněných Organisation for Economic Co-operation and Development, z prosince 2012, vlastní zpracování (16)

6. Doporučení nového strategického směru

Srovnáváme-li Třinecké železářny, a.s. se světovou konkurencí z hlediska rozsahu, tak se svými 5000 kmenovými zaměstnanci bude patřit spíše mezi menší podniky. Tato skutečnost nemusí však znamenat „hendikep“ a se správně nastavenou strategií může

znamenat pro firmu naopak silnou výhodu, a to zejména v době, která je typická neustálými změnami tržního prostředí. Oproti velkým nadnárodním společnostem je podnik mnohem flexibilnější a v případě tržních a ekonomických změn je schopen rychleji a efektivněji reagovat a přizpůsobovat se požadavkům trhu, lze to tedy považovat za jistou konkurenční výhodu. Být flexibilní je zajisté výhodou, důležité je ale být i předem připravený na možné změny. Jak je uvedené v předešlých kapitolách, válcovaný drát je považován za strategický produkt Třineckých železáren a udržení si pozice na trhu s daným výrobkem je pro společnost klíčové. Je tak žádoucí, aby společnost uměla definovat a následně i uspokojit potřeby svých zákazníků. Mezi nejdůležitější tržní segmenty, pro které je válcovaný drát určen, řadíme stavební průmysl a dopravní průmysl, v případě této společnosti se jedná zejména o část automobilového průmyslu. Tyto dvě odvětví jsou také považovány z hlediska světové ekonomiky za jedny z klíčových a do značné míry také silně ovlivňující vývoj hutnictví ve světě. Pro udržení pozice a konkurenčního postavení je tak nezbytné sledovat a přizpůsobovat se změnám těchto trhů. Pro Třinecké železářny je v posledních letech typický trend výroby produktů vyšší jakosti oceli a zlepšování výstupní kvality svých výrobků.

Jak je znatelné z grafu č. 4 více jak 50 % výrobků TŽ, a.s. je určena právě pro stavební průmysl, kde se jedná především o nízkouhlíkové oceli, betonářskou ocel a ocel pro výztuž staveb. Podíl těchto výrobků v portfoliu je v posledních letech spíše konstantní. Z pohledu vývoje stavebnictví v Evropě nejsou vyhlídky nijak pozitivní a přes očekávané investice se očekává spíše útlum stavebního odvětví v Evropě. Světová prognóza je však odlišná a právě stavební odvětví se má v budoucích 10 letech stát nejvýznamnějším segmentem z pohledu světové spotřeby oceli. Mezi hlavní konzumenty bude považována Čína a Indie. Z hlediska strategie by Třinecké železářny tak měly zachovat podíl vyráběného drátu pro stavební průmysl, s cílem využít budoucí růst světové poptávky a prodej tak směřovat i na Čínský trh. Tento vývoj je spojen předpokládanou migrací obyvatel z okrajových částí země do měst. V souladu s tím se očekávají výstavby nových civilních budov, jako jsou výškové budovy, obchody, obchodní centra, dále pak stavba infrastruktury, nebo megalomanské projekty jako je např. výstavba nového města pro 20 milionů obyvatel na severo-východě země, která má být dokončena v roce 2030, tyto prognózy nabízí společnosti Třinecké železářny, a.s. možnosti pro nový tržní prostor, kde mohou uplatnit svou nabídku válcovaného drátu pro stavební průmysl, především tak válcovaného drátu vyšších jakostí oceli vyznačujících se současně i vyšší přidanou hodnotou jako jsou dráty využívané při výztužích staveb.

Při pohledu na prognózu vývoje automobilového průmyslu zaznamenáme dva hlavní směry, kterými se bude v následujících 15 letech daný segment ubírat. Z hlediska světového

vývoje je předpokládán mírný růst co do objemu spotřeby oceli. Roční tempo růstu (CAGR) však bude nižší a z pohledu zastoupení na světovém podílu se projeví jako snížení ve srovnání s celkovou spotřebou oceli. Snížení objemu spotřeby oceli v automobilovém průmyslu nesignalizuje, stagnaci či pokles výroby automobilu, ale je zapříčiněn vznikajícími novými požadavky výrobců na stále lepší vlastnosti využívaných materiálů. Ze strany automobilek tak nově vzniká výrazná poptávka po výrobcích z mnohem kvalitnějších, vysoce pevnostních jakostí oceli s velmi vysokou mezi pevnosti. Důvodem je nový trend automobilek, které projevují snahu o snížení množství škodlivých látek a snížení spotřeby pohonných hmot cestou snížení celkové hmotnosti automobilů. Dalším důvodem je snížení celkových výrobních nákladů na jednotku produkce, které se projevuje u výrobců snahou eliminovat nebo maximálně omezit po výrobní procesy jako je dodatečné tepelné zušlechťování finálních produktů, které je nutné pro zlepšení vlastností konečného produktu. Třinecké železárny a.s. díky svojí poměrně silné technicko-technologické a výzkumné základně mohou udržet krok s rostoucími požadavky svých zákazníků. Společnost by se tak měla soustředit na nové trendy probíhající u výrobců automobilů a následně na inovace v oblasti technologie výroby drátu. Pro udržení konkurenceschopnosti je tak nutno nacházet způsoby jak uspokojit stále náročnější požadavky svých klientů a současně zůstat z cenového hlediska konkurenceschopným. Nejvýznamnějším spotřebitelem oceli v automobilovém průmyslu se stanou do roku 2025 jednoznačně Čína a Indie. Zde vzniká opět Třineckým železárnám, a.s. nový tržní prostor k uplatnění své nabídky. Je nutné podotknout, že již v současné době na těchto trzích působí některé z evropských výrobců automobilek. Mezi ně patří i luxusní značky, které si potrpí na kvalitních materiálech jako je BMW a Mercedes. Novým trendem ve výrobě drátu pro automobilový průmysl se stává aplikace nanotechnologií v hutnictví. Cílem je eliminování sekundárního zpracování válcovaného drátu v procesech jako je tváření za studena tažením nebo zušlechťování kalením ve výrobním procesu, což v důsledku vede ke snížení výrobních nákladů na jednotku produkce. Mezi poslední trendy patří využití techniky charakterizace nanostruktury založené na elektronové mikroskopii.

Z globálního hlediska bude příštích 15 let ve znamení přeměny rozložení kupní síly, ta se přesune především na Čínský a Indický trh a bude představovat výraznou světovou poptávku v segmentech, které jsou pro Třinecké železárny klíčovými. Zároveň porostou nároky na kvalitu výrobků a současně se bude zvyšovat tlak na cenu výrobků. Pro zajištění stabilní budoucnosti firmy navrhuji soustředit se více na dané trhy z hlediska potřeb zákazníků a využít rostoucí kupní sílu daných zemí k posílení svého postavení na světovém trhu. Firma díky své pružnosti může lépe kopírovat poptávku trhu a tím poskytnout

zákazníkům produkty, které žádají. Musí však najít řešení, které ji umožní snížit výrobní náklady na jednotku produkce, aby současně s kvalitou zůstala konkurenceschopná i po stránce cenové.

Diskuse výsledků

Význam oceli a ocelových výrobků se za posledních 100 let výrazně zvýšil a ocel se tak stává jednou z nejžádanějších komodit světových trhů. Její uplatnění nacházíme skrze celé spektrum odvětví a stává se nedílnou součástí naší civilizace. Hutní podniky tak sehrávají důležitou roli světové ekonomiky a vyráběnou kvalitou ocele a ocelových výrobků ovlivňují další vývoj mnoha odvětví. Jsou to však především spotřebitelé oněch odvětví, kteří určují požadavky a nároky na vyráběné jakosti oceli a podobu prodávaných výrobků. Význam dané komodity je dobře viditelný na grafu č. 1, kde je znázorněn nárůst výroby oceli za posledních 100 let, z původní hodnoty cca. 50 mil tun, dosáhl objem výroby v posledních letech hodnoty 1 518 mil tun ročně. Strmý růst začal přitom až po 2. Světové válce, která přispěla nejen k otevřenosti a lepší obchodovatelnosti na světovém trhu, ale také k rozvoji nových technologií a tím i rozmachu těžkého průmyslu, stavebnictví a dopravního průmyslu, tedy tržních segmentů, které v dnešní době představují největší část spotřeby oceli a z pohledu Třineckých železáren jsou strategicky důležité. V posledních 30 letech dochází současně s růstem výroby a spotřeby oceli také ke změnám struktury rozložení podílu dle světových zemí a je znatelný masivní přesun do rozvojových zemí, jenž jsou zároveň i země s největším počtem obyvatel, jedná se především o Čínu a Indii. V posledních letech tyto země představují již více jak 60% celkové výroby a spotřeby, k překročení hranice 60% došlo již v roce 2006 a však dramatický skok nastal až v roce 2008, kdy podíl překročil 65%. K tomu přispěla především světová ekonomická recese. V důsledku této ekonomické krize došlo ke stagnaci a úpadku Evropského trhu, kdy zaznamenáváme pokles výkonu ve všech odvětvích spojených se spotřebou oceli, to se samozřejmě negativně projevilo i na výkonu samotných hutních podniků působících v Evropě. Různí výrobci z řad strojních firem nebo automobilek v této době projevili snahu o přesun částí výrobního řetězce právě do těchto rozvojových zemí, aby dokázali ustát konkurenční tlak a zachovat si svojí tržní pozici. Tím se také podílí na růstu spotřeby oceli těchto zemí navzdory snížení evropského podílu. V Evropě a ve světě převažuje nový trend, který lze nazvat „Hinduisticko-taoistický“. Mnozí z výrobců, kteří působí na světovém trhu, obracejí svůj zrak právě na zákazníky z těchto zemí. Naznačují to i kroky evropských výrobců automobilů, kteří spatřují v těchto zemích nové příležitosti a „čerstvou“ kupní sílu, zároveň také možnosti snížení výrobních nákladů z rozsahu, tím že část výrobního řetězce přesouvají právě do Číny nebo Indie. Mezi ně patří zejména luxusní německé značky, jako je BMW a Mercedes, dále také francouzské značky Renault a Citroen. Pro společnost Třinecké železářny, a.s. jako výrobce drátu pro automobilový průmysl to může

znamenat odliv kupní síly a pokles poptávky po válcovaném drátu v Evropě. Stejný trend je znatelný i ve stavebním průmyslu, který je dalším klíčovým tržním segmentem, kde Třinecké železářny působí. Navzdory poklesu stavebního průmyslu v Evropě, kde se mnoho firem potýká s existenčními problémy, je stavební průmysl v nejlidnatějších zemích světa, jako je Čína a Indie nejdynamičtější rostoucím odvětvím, který se výrazně podílí na celkové spotřebě oceli, očekává se až 24% podíl světové spotřeby ve stavebnictví v roce 2025.

Závěr

Cíl mé diplomové práce byl naplněn, zejména definováním nového vývojového trendu v oblasti výroby a spotřeby válcovaného drátu a navržením strategických opatření, kterými společnost Třinecké železářny, a.s, může získat další konkurenční výhody na světovém trhu.

Strategie jako jedna ze složek podnikového řízení má velký význam pro dlouhodobé a úspěšné fungování podniku. Zvolená strategie může pro podnik zajistit stalý růst, nebo naopak nechtěný propad. Management firmy si musí být jistý v tom, jakým směrem chce jít a jakých cílů chce do budoucna dosáhnout. Jestliže si je jist tím čeho chce dosáhnout, je zapotřebí si definovat jakým způsobem je k daným cílům možné dojít. Stanovení cest je možné definovat jako volbu podnikatelské taktiky. V době, která je typická neustálými změnami v globálním měřítku, kdy mnohé z nich jsou někdy nepředvídatelné, ale za to významné podnik musí ke své strategii přistupovat nejen jako k pevně stanoveným zásadám, ale jako k tvarovatelnému modelu, kdy pomocí změn v taktice upravuje směry, kterými se podnik ubírá. Z toho důvodu je nutné strategické plány podniku v přijatelné době vždy aktualizovat, tím si podnik zabezpečí, že se z něj nestane „kostlivec“ mezi konkurencí. Zářným příkladem tohoto se stala společnost Nokia, která sice působí v jiném odvětví než je hutnictví, ale názorně ukázala jaký dopad má na firmu situace, když podnik nereaguje na tržní změny a směřuje za stanovenými cíli, které v globálním měřítku dávno ztratily svůj význam. Z hlediska strategie je tak nadmíru důležité zjistit jaké trendy převládají ve sféře, kde podnik působí a umět na ně včas reagovat, tak aby bylo možné si zajistit neustále potřebnou pozici na trhu a odolávat stále rostoucímu konkurenčnímu tlaku.

Pro společnost jako je Třinecké železářny, a.s. je výhodou oproti konkurenci velká míra flexibility a silná výzkumná základna, které umožňují reagovat pružně na požadavky svých zákazníků a uspokojovat tak jejich potřeby nanejvýš efektivně.

Seznam použité literatury

- [1] Automotiv landscape 2025: Budoucí příležitosti a výzvy. In: *Rolandberger* [online]. 2011 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: http://www.rolandberger.cz/media/pdf/Roland_Berger_AutomotiveStudy_20110414.pdf
- [2] BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7.
- [3] BUDA, Roman. *Marketingová strategie a cenotvorba firmy Enviiform a.s. v době finanční krize*. Karviná, 2011. Bakalářská. SLEZSKÁ UNIVERZITA V OPAVĚ Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. Vedoucí práce Ing.
- [4] Business Vize: KDE SE VZALA A K ČEMU JE PEST ANALÝZA. ZIGMUND, Martin. *Business Vize: KDE SE VZALA A K ČEMU JE PEST ANALÝZA* [online]. 2010 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
- [5] EUROCONSTRUCT. EUROCONSTRUCT. *EUROCONSTRUCT: 73. konference Euroconstruct v Londýně*: [online]. 2008 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.euroconstruct.cz/?p=394>
- [6] HECZKOVÁ, Miroslava. *Marketing*. Karviná, 2003. Studijní opora. Slezská univerzita v Opavě
- [7] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. rozšíření a aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- [8] JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2000. ISBN 80-7169-995-0.
- [9] Kancelare: novinky. DELOITE. *Kancelare* [online]. 2012 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.kancelare.cz/novinky/deloitte-sily-evropskeho-stavebnictvi>
- [10] KAPLAN, Rober a David NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: Nový nástroj zvyšování výkonností a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, s. r. o., 2010. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-203-1.
- [11] KNIGHT, Peter. *Vysoce efektivní marketingový plán*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1999-3.
- [12] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládat nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.

- [13] KOUDELKA, Jan a Oldřich VÁVRA. *Marketing: Principy a nástroje*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-19-6.
- [14] LENORT, Radim. *Strategický management*. Ostrava, 2009. Studijní opora. Vysoká škola báňská Technická univerzita Ostrava.
- [15] NÉTEK, Václav. *Průmyslový marketing*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2006. ISBN 80-248-1247-9.
- [16] ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *DIRECTORATE FOR SCIENCE, TECHNOLOGY AND INDUSTRY STEEL COMMITTEE: THE FUTURE OF THE STEEL INDUSTRY: SELECTED TRENDS AND POLICY ISSUES*. Paříž, 2012, 30 s.
- [17] Třinecké železářny, a.s.: Výroba. TŘINECKÉ ŽELEZÁŘNY, a.s. *Třinecké železářny, a.s.: Technologie* [online]. 2005, 13.3.2013 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.trz.cz/vyrd/AF8B570D44CC5B7EC125703C00411190>
- [18] Třinecké železářny, a.s.: Výroba. TŘINECKÉ ŽELEZÁŘNY, a.s. *Třinecké železářny, a.s.: Výroba* [online]. 2005, 1 3.3.2013 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.trz.cz/vyrd/D0B39AE1209B8B7CC125708500363E7B> [14]
- [19] TŘINECKÉ ŽELEZÁŘNY, a.s. *Výroční zpráva 2011*. Třinec, 2012. Dostupné z: <http://www.trz.cz/pdf/tzvzc%202011.pdf>
- [20] Value Based Mangement: PEST Ananlysis. *Value Based Mangement: PEST Ananlysis* [online]. 2012, 2.1.2013 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_PEST_analysis.html
- [21] WORL STEEL ASSOCIATION. *STEEL STATISTICAL YEARBOOK: ECONOMICS COMMITTEE*. BRUSSEL, 2012.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Srovnání podnikatelských koncepcí.....	15
Tabulka č. 2: Plus mínus matice analýzy SWOT	19
Tabulka č. 3: Varianta SWOT analýzy	20
Tabulka č. 4: Příklad sestavení hodnotící tabulky modelu GE z hlediska konkurenčního postavení na trhu.....	24
Tabulka č. 5: Příklad sestavení hodnotící tabulky modelu GE z hlediska atraktivnosti trhu	25
Tabulka č. 6: Souhrné porovnání let 2002 a 2011.....	37
Tabulka č. 7: Poměrové srovnání výroby válcovaného drátu v ČR v Kt/ročně.....	38
Tabulka č. 8: Poměrové srovnání výroby válcovaného drátu v TŽ a.s., v Kt/ročně.....	39
Tabulka č. 9: Podíl výroby Třineckých železáren určené k exportu	41

Seznam grafů

Graf č. 1: Výroba oceli od roku 1915	32
Graf č. 2: Poměr spotřeby oceli dle světových celků	33
Graf č. 3: Roční světová produkce a spotřeba oceli za období 2002-2011	34
Graf č. 4: Podíl na výrobě oceli dle světových celků v období 2002-2011	35
Graf č. 5: Produkce dl. válcovaných výrobků z oceli	37
Graf č. 6: Poměr vyráběného drátu dle typů oceli v Třineckých železárnách ,a.s.	43
Graf č. 7: Podíl válcovaného drátu dle tržních segmentů	44
Graf č. 8: Spotřeba oceli dle klíčových odvětví v roce 2011.....	45
Graf č. 9: Spotřeba oceli dle klíčových odvětví v roce 2025.....	46
Graf č. 10: Spotřeba oceli v dopravním průmyslu dle segmentů v roce 2011	49
Graf č. 11: Spotřeba oceli v dopravním průmyslu dle segmentů v roce 2025	49

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Grafické znázornění BCG modelu.....	23
Obrázek č. 2: GE matice.....	26
Obrázek č. 3: Grafické znázornění Porterova modelu.....	27
Obrázek č. 4: Výrobní schéma Třineckých železáren, a.s.	31

Seznam příloh

Příloha č.1: Přehled světové výroby oceli dle WorldSteel association.....	62
Příloha č.2: Objem výroby dlouhých ocelových výrobků dle WorldSteel association	64
Příloha č.3: Objem výroby válcovaného drátu dle WorldSteel association	66

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Přehled světové výroby oceli dle WorldSteel association

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Austria	6 189	6 261	6 530	7 031	7 129	7 578	7 594	5 662	7 206	7 474
Belgium	11 343	11 114	11 698	10 420	11 631	10 692	10 673	5 635	7 973	8 026
Bulgaria	1 860	2 317	2 106	1 949	2 102	1 909	1 330	726	737	835
Czech Republic	6 512	6 783	7 033	6 189	6 862	7 059	6 387	4 594	5 180	5 583
Denmark	392									
Germany	45 015	44 809	46 374	44 524	47 224	48 550	45 833	32 670	43 830	44 284
Finland	4 003	4 766	4 832	4 739	5 054	4 431	4 417	3 066	4 029	3 989
France	20 258	19 758	20 770	19 481	19 852	19 250	17 879	12 840	15 414	15 780
Greece	1 835	1 701	1 967	2 266	2 416	2 554	2 477	2 000	1 821	1 934
Hungary	2 053	1 989	1 952	1 958	2 084	2 227	2 097	1 403	1 678	1 746
Italy	26 066	27 058	28 604	29 350	31 624	31 553	30 590	19 848	25 750	28 735
Latvia	520	520	662	688	690	696	635	692	655	568
Luxembourg	2 719	2 675	2 684	2 194	2 802	2 858	2 582	2 141	2 548	2 521
Netherlands	6 117	6 571	6 848	6 919	6 372	7 368	6 853	5 194	6 651	6 937
Poland	8 368	9 107	10 593	8 336	10 008	10 632	9 728	7 128	7 993	8 801
Portugal	920	1 000	1 250	1 338	1 338	1 847	1 630	1 557	1 504	1 871
Romania	5 491	5 691	6 042	6 280	6 266	6 261	5 035	2 761	3 721	3 835
Slovak Republic	4 275	4 588	4 454	4 485	5 093	5 089	4 489	3 747	4 583	4 236
Slovenia	481	541	566	583	628	638	642	430	606	648
Spain	16 408	16 286	17 621	17 826	18 391	18 999	18 640	14 358	16 343	15 504
Sweden	5 754	5 707	5 978	5 723	5 466	5 673	5 198	2 804	4 846	4 867
United Kingdom	11 667	13 268	13 766	13 239	13 871	14 317	13 521	10 079	9 709	9 478
European Union (27)	188 246	192 511	202 328	195 518	206 903	210 179	198 229	139 336	172 777	177 652
Albania	140	140	143	180	206	263	250	221	390	464
Bosnia-Herzegovina	74	95	75	289	490	533	608	519	592	649
Croatia	34	41	86	73	81	75	89	43	95	96
Macedonia	260	291	309	310	354	359	253	270	291	386
Montenegro						174	170	130	130	140
Norway	698	703	725	705	684	708	560	595	520	600
Serbia	1 478	1 662	1 061	1 254	1 324					
Serbia and Montenegro	591	711	1 175	1 292	1 823					
Switzerland	1 000	1 000	1 000	1 158	1 252	1 264	1 312	934	1 320	1 400
Turkey	16 467	18 298	20 478	20 965	23 315	25 754	26 806	25 304	29 143	34 107
Other Europe	19 265	21 281	23 992	24 972	28 205	30 608	31 710	29 076	33 734	39 164
Azerbaijan	125	250	250	330	300	150	150	120	120	120
Byelorussia	1 484	1 591	1 792	2 027	2 324	2 410	2 589	2 417	2 530	2 614
Kazakhstan	4 814	4 898	5 385	4 451	4 269	4 782	4 250	4 146	4 220	4 699
Moldova	514	850	1 012	1 016	675	965	885	380	240	313
Russia	59 777	61 450	65 583	66 146	70 830	72 387	68 510	60 011	66 942	68 852
Ukraine	34 050	36 932	38 738	38 641	40 891	42 830	37 279	29 855	33 432	35 332
Uzbekistan	450	499	602	595	617	645	682	716	716	733
CIS	101 214	106 470	113 362	113 206	119 906	124 169	114 345	97 645	108 200	112 663
Canada	16 002	15 929	16 305	15 327	15 493	15 572	14 845	9 286	13 013	12 967
Cuba	268	210	192	245	257	268	279	267	278	282
El Salvador	49	57	59	48	72	73	71	56	64	97
Guatemala	216	226	232	207	292	349	250	224	274	445
Mexico	14 010	15 159	16 737	16 195	16 447	17 573	17 209	14 132	16 870	18 101
Trinidad and Tobago	817	903	815	712	673	682	489	417	572	603
United States	91 587	93 677	99 681	94 897	98 557	98 102	91 350	58 196	80 495	86 398
North America	122 949	126 161	134 021	127 631	131 789	132 618	124 494	82 578	111 565	118 893

Pokračování přílohy č. 1										
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Argentina	4 356	5 044	5 133	5 380	5 533	5 387	5 541	4 013	5 138	5 611
Brazil	29 604	31 147	32 909	31 610	30 901	33 782	33 716	26 506	32 948	35 220
Chile	1 279	1 377	1 579	1 537	1 627	1 679	1 523	1 308	1 011	1 615
Colombia	664	668	730	842	1 220	1 245	1 053	1 053	1 213	1 287
Ecuador	69	80	72	84	85	87	128	259	372	522
Paraguay	80	91	107	101	115	95	83	54	59	30
Peru	611	669	726	790	896	881	1 001	718	880	926
Uruguay	34	40	58	64	57	71	86	57	65	81
Venezuela	4 164	3 930	4 561	4 910	4 864	5 005	4 224	3 808	2 207	3 073
South America	40 861	43 047	45 875	45 316	45 298	48 232	47 354	37 776	43 894	48 365
Algeria	1 091	1 051	1 014	1 007	1 158	1 278	619	597	662	551
Egypt	4 316	4 398	4 810	5 603	6 045	6 224	6 198	5 541	6 676	6 486
Ghana	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Kenya	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Libya	886	1 007	1 026	1 255	1 151	1 250	1 137	914	825	100
Mauritania	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Morocco	5	5	5	205	314	512	478	499	485	654
Nigeria	40	100	100	100	100	100	100	100
South Africa	9 095	9 481	9 500	9 494	9 718	9 098	8 246	7 484	7 617	7 546
Tunisia	200	86	66	70	75	80	82	155	150	150
Uganda	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Zaire	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Zimbabwe	105	152	135	107	24	23				
Africa	15 807	16 289	16 706	17 950	18 695	18 675	16 970	15 400	16 624	15 697
Iran	7 321	7 869	8 682	9 404	9 789	10 051	9 964	10 908	11 995	13 197
Israel	280	280	280	300	300	300	300	300	300	300
Jordan	134	135	140	150	150	150	150	150	150	150
Qatar	1 027	1 055	1 089	1 057	1 003	1 147	1 406	1 448	1 970	2 010
Saudi Arabia	3 570	3 944	3 902	4 186	3 974	4 644	4 667	4 690	5 015	5 275
Syria	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
United Arab Emirates	90	90	90	90	90	90	90	90	500	2 000
Middle East	12 492	13 443	14 253	15 257	15 376	16 452	16 646	17 656	20 000	23 002
China	182 249	222 336	272 798	355 790	421 024	489 712	512 339	577 070	638 743	683 883
India	28 814	31 779	32 626	45 780	49 450	53 468	57 791	63 527	68 976	73 590
Indonesia	2 462	2 042	3 682	3 675	3 759	4 160	3 915	3 501	3 664	3 621
Japan	107 745	110 511	112 718	112 471	116 226	120 203	118 739	87 534	109 599	107 601
DPR Korea (e)	300	300	300	300	300	300	300	250	250	250
South Korea	45 390	46 310	47 521	47 820	48 455	51 517	53 625	48 572	58 914	68 519
Malaysia	4 722	3 960	5 698	5 296	5 834	6 895	6 423	5 354	5 694	5 941
Mongolia	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Myanmar	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Pakistan	970	1 000	1 145	825	1 040	1 090	1 000	800	800	850
Philippines	550	500	400	470	558	718	711	824	1 050	1 200
Singapore	460	561	610	572	607	640	764	664	728	752
Sri Lanka	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Taiwan, China	18 230	18 832	19 599	18 942	20 000	20 903	19 882	15 814	19 755	20 178
Thailand	2 538	3 551	4 533	5 161	4 914	5 565	5 211	3 646	4 145	4 238
Viet Nam	409	544	689	890	1 869	2 024	2 250	2 700	4 314	4 900
Asia	394 928	442 316	502 408	598 083	674 126	757 285	783 040	810 346	916 721	975 614
Australia	7 527	7 544	7 414	7 757	7 881	7 939	7 625	5 249	7 296	6 404
New Zealand	765	853	885	889	810	845	799	765	853	844
Oceania	8 292	8 397	8 300	8 646	8 691	8 783	8 424	6 014	8 149	7 248
World	904 053	969 915	1 061 245	1 146 579	1 248 991	1 347 002	1 341 212	1 235 827	1 431 664	1 518 299

Příloha č. 2: Objem výroby dlouhých ocelových výrobků dle WorldSteel association

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Austria	1 208	1 148	1 241	1 244	1 223	1 395	1 405	1 164	1 405	1 413
Belgium	1 215	1 242	1 136	1 031	1 260	1 240	1 071	845	845	962
Bulgaria	141	204	382	311	430	400	905	644	612	814
Czech Republic	3 390	3 595	3 623	3 142	3 397	3 282	3 163	2 652	2 995	2 978
Denmark	140	46	96	109	105	150	170
Germany	12 640	12 608	13 619	12 724	14 000	14 333	13 716	10 229	11 918	12 742
Finland	554	667	683	667	705	621	624	427	600	600
France	4 611	4 747	4 768	4 363	4 624	4 648	4 535	3 388	3 889	4 281
Greece	1 796	1 849	2 030	2 311	2 459	2 611	2 370	1 855	1 600	1 700
Hungary	353	261	307	318	398	463	449	127	78	101
Italy	13 865	14 520	15 206	14 519	16 810	17 322	16 665	11 179	12 161	12 888
Latvia	520	591	662	688	690	696	635	692	650	570
Luxembourg	2 921	2 720	2 801	2 565	3 176	3 214	2 910	2 418	2 276	2 220
Netherlands	171	191	240	215	252	214	198	112	216	204
Poland	4 109	4 492	4 678	3 906	4 756	4 919	4 779	4 083	4 544	4 931
Portugal	1 054	1 218	1 190	1 274	1 274	1 274	1 274	1 483	1 150	1 500
Romania	1 106	1 058	1 168	1 221	1 484	1 463	1 221	870	1 295	1 100
Slovenia	125	145	162	172	187	202	194	92
Spain	10 448	10 879	11 593	11 629	12 364	12 547	12 378	10 297	10 151	10 170
Sweden	688	683	718	685	655	679	618	346
United Kingdom	5 024	4 352	4 926	4 360	4 548	4 451	4 439	3 131	3 587	3 319
European Union (27)	66 079	67 171	71 133	67 345	74 739	76 071	73 658	56 140	60 124	62 662
Bosnia-Herzegovina	110	113	85	300	500	577	551	435	475	548
Croatia	30	13	50	58	60	65	89	76	81	69
Norway	601	606	625	605	590	610	480	510	450	515
Serbia and Montenegro	86	71								
Other Europe	827	803	760	963	1 150	1 252	1 120	1 020	1 006	1 132
Byelorussia (1)	1 375	1 437	1 612	1 835	2 262	2 388	2 334	2 296	1 471	1 567
Kazakhstan (1)	48	87
Moldova (1)	380	702	789	783	639	909	817	395
Russia (1)	15 326	16 804
Ukraine (1)	7 825	8 254
Uzbekistan (1)	420	475	556	562	626	633	660	700
CIS	2 175	2 614	2 957	3 180	3 527	3 930	3 811	3 391	24 671	26 713
Canada (2)	3 886	3 747	3 634	3 241	3 349	3 230	3 032	2 082	2 281	2 453
Costa Rica	72	102	165	118	116	119	293	280	287	451
Cuba	92	91	74	99	106	116	124	120	108	119
Dominican Republic	270	262	217	243	336	260	292	268	273	302
El Salvador	76	92	88	89	115	121	126	69	78	97
Guatemala	135	173	242	252	304	301	306	288	345	540
Mexico	5 738	5 943	6 336	6 364	6 541	7 075	6 930	6 468	6 762	7 198
Trinidad and Tobago	704	659	661	472	485	531	272	238	361	427
United States (2)	25 117	26 832	27 619	26 115	27 665	28 139	25 824	16 081	20 346	21 358
North America	36 091	37 901	39 036	36 994	39 017	39 892	37 199	25 894	30 841	32 944
Argentina	1 063	1 308	1 498	1 485	1 654	1 607	1 743	1 260	1 611	1 795
Brazil	7 182	7 422	8 419	7 059	9 050	10 159	10 361	8 371	10 238	10 975
Chile	633	707	851	858	972	1 065	1 072	846	669	1 080
Colombia	480	461	533	644	1 130	1 186	1 023	1 066	1 187	1 351
Ecuador	261	258	304	338	351	374	484	466	485	488
Paraguay	53	57	53	55	56	45	49	43	44	27

Pokračování přílohy č. 2										
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Peru	505	556	575	645	715	769	904	860	1 058	1 069
Uruguay	32	38	51	49	63	54	60	54	59	72
Venezuela	1 013	1 039	1 153	1 308	1 478	1 574	1 467	1 436	999	1 273
South America	11 223	11 846	13 436	12 441	15 469	16 833	17 162	14 400	16 351	18 130
Algeria	388	378	434
Egypt	4 326	4 626	5 037	5 178	6 302	5 440
Libya	...	444	918	1 172
Morocco	691	802	957	1 016	916	963
South Africa	2 707	2 659	2 807	2 735	3 014	2 954	2 713
Tunisia	...	177	130
Africa	3 786	4 460	4 289	3 907	8 296	8 596	8 666	6 141	6 302	5 440
Iran	3 711	4 469	4 176	4 687	4 464	5 183	4 994	8 988
Qatar	741	747	782	791	730	957	1 146	1 468
Middle East	4 452	5 216	4 958	5 479	5 194	6 140	6 139	1 468	...	8 988
China (3)	112 225	134 849	162 888	190 916	232 970	271 348	276 115	335 361	368 365	407 230
India (3)	13 425	15 299	15 320	16 446	17 993	24 348	27 794	28 268	...	32 477
Indonesia	1 766	1 791	2 104	2 716	2 655	2 762	2 703	2 663	2 804	2 819
Japan	34 533	33 992	34 741	33 761	35 638	36 672	34 671	23 438	28 606	29 156
South Korea	19 910	20 396	20 116	18 799	19 582	20 406	19 983	19 086	18 862	19 577
Malaysia	3 205	3 338	3 579	3 312	3 485	3 520	3 667	3 694	3 601	3 591
Philippines	1 632	1 770	1 265	1 339	1 301	1 490	1 598	1 875	2 133	2 420
Singapore	719	599	715	587	604	710	753	689	716	750
Taiwan, China	11 484	10 924	11 730	11 556	12 279	10 350	10 006	7 961	10 457	11 423
Thailand	3 775	4 170	5 103	4 991	4 242	3 932	4 250	3 604	3 663	3 653
Viet Nam	2 123	2 389	2 764	3 264	3 468	3 955	3 867	4 723	5 659	5 470
Asia	204 797	229 517	260 325	287 686	334 218	379 494	385 407	431 361	444 864	518 565
Australia	1 968	2 156	2 079	2 138	2 320	2 358	2 350	1 768	1 927	2 023
Oceania	1 968	2 156	2 079	2 138	2 320	2 358	2 350	1 768	1 927	2 023
World	331 398	361 685	398 973	420 133	483 930	534 566	535 512	541 583	586 086	676 598

Příloha č. 3: Objem výroby válcovaného drátu dle WorldSteel association

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Austria	503	491	532	535	527	528	501	348	514	509
Belgium	974	987	893	794	983	970	878	723	761	879
Bulgaria	66	17
Czech Republic	1 388	1 421	1 414	1 126	1 324	1 206	1 113	994	1 173	1 232
Germany	5 969	6 014	6 719	6 103	6 894	6 705	6 254	5 160
Finland	...	399	408	399	422	372	373	256
France	1 790	1 771	1 857	1 845	1 964	1 965	1 980	1 473	1 768	1 839
Greece	251	209	342	367	293	311	378	347
Hungary	35	49	47	32	19	33	75	31	13	5
Italy	3 992	4 032	4 333	4 083	4 685	4 830	4 364	3 518	3 941	3 891
Latvia	...	18	25	25	24	24	24	24
Luxembourg	686	545	561	365	444	431	388	360
Netherlands	171	191	240	215	252	214	198	112	216	204
Poland	940	1 009	989	804	953	872	1 041	996	1 112	1 172
Portugal	108	278	340	292	292	502	502	464
Romania	194	180	266	210	...	161	134	136	294	...
Spain	2 685	2 765	2 834	2 617	2 681	2 758	3 153	2 787	2 784	2 952
Sweden	102	99	104	100	95	99	90	50
United Kingdom	1 682	1 437	1 741	1 389	1 330	1 207	1 249	1 110	1 225	1 077
European Union (27)	21 469	21 895	23 643	21 299	23 183	23 188	22 760	18 907	13 801	13 759
Bosnia-Herzegovina	...	50	305	326	267	264	321
Norway	57	61	166	190
Other Europe	57	111	166	190	...	305	326	267	264	321
Byelorussia	511	531
Russia	2 582	2 647
Ukraine	2 254	2 178
CIS	5 348	5 356
Canada (1)	1 382	1 240	992	566	644	785	696	620	600	660
Mexico	1 809	1 796	2 059	1 756	1 731	2 061	2 163	2 184	2 302	2 547
Trinidad and Tobago	704	659	...	472	485	531	272	238	361	427
United States (1)	2 897	3 154	2 554	1 756	1 785	1 843	2 148	1 493	1 706	1 961
North America	6 793	6 849	5 604	4 550	4 645	5 220	5 279	4 536	4 969	5 595
Brazil	2 599	2 747	3 241	3 068	3 068	3 197	3 064	2 799	3 190	3 126
South America	2 599	2 747	3 241	3 068	3 068	3 197	3 064	2 799	3 190	3 126
Egypt	856	836	851	915	865	896
Morocco	107	121	120
South Africa	1 015	1 007	1 035	991	1 011	954	741
Africa	1 015	1 007	1 035	991	1 868	1 897	1 713	1 035	865	896
China	35 622	40 704	50 189	60 464	70 638	79 210	82 708	98 907	106 206	122 591
India (2)	10 250	11 270	11 542	12 268	13 597	18 537	21 331	21 876	...	25 575
Indonesia	625	578	680	602	834	920	839	800	922	932
Japan	7 043	7 030	7 135	6 829	6 776	6 933	6 832	4 551	6 254	5 975
South Korea	2 449	2 566	2 592	2 516	2 406	2 616	2 645	2 629	2 734	2 765
Malaysia	1 200	1 287	1 357	1 240	1 175	1 331	1 109	1 164	1 327	1 202
Taiwan, China	2 485	2 798	2 821	2 721	2 681	2 459	2 630	2 176	3 213	3 393
Thailand	...	906	1 120	1 024	957	914	671	758	844	921
Viet Nam	771	868	879	938	936	960	887	1 039	950	1 007
Asia	60 445	68 008	78 316	88 602	100 000	113 880	119 652	133 901	122 451	164 361
Australia	578	853	866	660	709	683
Oceania	578	853	866	660	709	683
World	92 956	100 617	112 006	118 699	132 764	148 541	153 660	162 104	151 596	194 098